PLANIFICAÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL
GOVERNO DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO | MINED
Direcção de Planificação e Cooperação
Manuel Rego
Secretariado Executivo do Plano Estratégico da Educação
João Assale

Coordenação e edição geral **Valéria Salles**
Conceito didáctico **Zenete França**
Desenho e produção gráfica **Ana Alécia Lyman**
Revisão do texto **Almiro Lobo** e **Rafael Bié**
Capa **Maria Carolina Sampaio**
Ilustrações **Melchior Ferreira**

AUTORES PRINCIPAIS DOS MÓDULOS
[em ordem alfabética]
Ana Alécia Lyman
Eduardo Jaime Gomana
Hélder Henriques Monteiro
Jean-Paul Vermeulen
Oliver Schetter
Paula Mendonça
Salomão Chone
Valéria Salles

APOIO INSTITUCIONAL
InWEnt - Capacity Building International, Alemanha (Claudia Lange e Félix Cossa)
Pro-Educação, GTZ (Gert Flaig, Helder Santos e Natalie Schwendy)

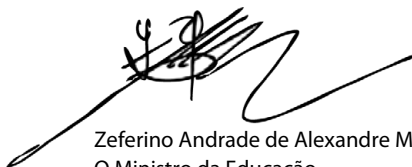
COLABORAÇÃO
ISAP [Instituto Superior de Administração Pública]
IFAPA [Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica, Beira]
CIDA [Agência Canadiana de Desenvolvimento Internacional]
DED [Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social]
PPFD [Programa de Planificação e Finanças Descentralizadas]

ISBN 978-989-96885-0-6
Moçambique, 2010

Para contactos, comentários e esclarecimentos
L_modulos_poema@mec.gov.mz

Sobre o uso do género masculino e feminino no texto
A tradição da língua Portuguesa impõe o uso do gênero masculino como "neutro". Assim em todos os Módulos POEMA da Educação adoptámos o masculino como "neutro", mas expressamos aqui a nossa vontade de que o uso do feminino fosse tão tradicional quanto o do masculino como neutro em nossa língua.

Préfacio

Os Módulos de capacitação em Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação no Sector da Educação são produtos de um esforço conjugado de técnicos do Ministério da Educação (MINED) e de outras instituições nacionais, tais como o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) e o Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA), dos técnicos das Direcções Provinciais de Educação e Cultura (DPEC) e dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT), e de outros especialistas em Educação em Moçambique.

Os Módulos de capacitação em POEMA constituem uma resposta há muito esperada face à necessidade de munir os técnicos da Educação, especialmente dos distritos, de ferramentas indispensáveis aos processos de planificação e gestão dos planos e programas de desenvolvimento da Educação, em curso no país. Eles são o corolário de uma intensa actividade iniciada em 2009 e que compreendeu várias etapas: o levantamento das necessidades e dos processos descentralizados; a capacitação dos autores; a elaboração e testagem dos materiais desenvolvidos; a edição e produção, e o lançamento dos Módulos, em Dezembro de 2010.

Os Módulos aglutinam e exprimem experiências de diferentes instituições em matéria de Planificação e Orçamentação, Planificação e Orçamentação de Recursos Humanos, Gestão do Património e de Monitoria e Avaliação. Tratou-se de um primeiro exercício a que se seguirão outros, que contemplarão outros temas.

A elaboração dos Módulos não teria sido possível sem o empenho da Cooperação Alemã, que trabalhou lado a lado com o MINED na co-gestão de todo o processo, que culminou com a produção e lançamento dos Módulos. Outros Parceiros de Cooperação disponibilizaram especialistas para a elaboração e revisão dos materiais. O ISAP prestou apoio técnico na elaboração e revisão dos Módulos, no contexto do desenvolvimento de recursos humanos em curso na função pública. Diferentes especialistas emprestaram o seu saber e experiência no aperfeiçoamento técnico dos Módulos. A todos que tornaram possíveis a concepção, produção e revisão destes valiosos instrumentos de capacitação, endereçamos, em nome do Ministério da Educação, os nossos sinceros agradecimentos.

Fazemos votos para que este material constitua uma mais-valia e seja explorado ao máximo no benefício da administração dos serviços distritais e do sistema educativo em geral, para que a nossa missão de promover a oferta de serviços educativos de qualidade, com equidade, a formação de cidadãos com elevada auto-estima e espírito patriótico, capazes de intervir activamente no combate à pobreza e na promoção do desenvolvimento económico e social do país, seja cada vez mais uma realidade.

Maputo, Outubro de 2010.

Zeferino Andrade de Alexandre Martins
O Ministro da Educação

POEMA: o que é?

Além do significado conhecido - uma peça literária em formato poético - POEMA é uma abreviação composta pelas letras iniciais dos principais processos do ciclo de gestão no sector público em Moçambique: planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação. Esses são os processos-chave que compõem o ciclo de gestão de todos os sectores do Governo. Por isso, falaremos, aqui, especificamente, de POEMA da Educação.

A Educação, hoje, em Moçambique, é responsabilidade principal do sector público, com alguma presença - em crescimento - do sector privado. A nível central, o Ministério da Educação (MINED) tem a função principal de planear, orçamentar e supervisar a implementação das políticas do sector - definidas no Sistema Nacional de Educação (SNE - Lei 6/92, de 6 de Maio) e no Plano Estratégico da Educação, à luz do Programa Quinquenal do Governo e do Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP).

A nível das províncias, as Direcções Provinciais de Educação e Cultura (DPEC) têm o papel principal de gerir a implementação das actividades de forma a se alcançar os objectivos nacionais do sector da Educação, reduzindo as disparidades entre os distritos. As DPECs têm o papel de monitorar as tendências históricas da província através dos indicadores e metas, identificar pontos de estrangulamento, buscar as soluções mais eficazes e de melhor custo-benefício. As DPECs são também o canal de coordenação com outros sectores provinciais para fazer constar nos planos territoriais (província e distritos) os principais objectivos e metas específicas do sector.

O ciclo POEMA pode ser assim resumido

Os distritos vêm recebendo transferências progressivas de recursos e responsabilidades que eram até há pouco tempo dos níveis superiores de governação. Este é um processo de mudança que está a gerar desafios constantes para os técnicos gestores dos distritos, uma vez que se vêem, de forma crescente, com novas tarefas e atribuições. Nos distritos, o sector da Educação é gerido pelos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT). Cabe aos distritos (Artigo 46, alinea 6, do Decreto 11/2005) "garantir o bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino; promover a luta contra o analfabetismo e promover a ligação escola-comunidade".

Os módulos de capacitação em POEMA da Educação

Vários processos de harmonização das funções de gestão do sector público na Educação vêm tendo lugar nos últimos anos. Entre eles, podem ser citadas a harmonização entre os processos de planificação e orçamentação de médio prazo, tais como o Plano Estratégico do sector e o Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP), a harmonização entre os processos de planificação e orçamentação através da introdução dos orçamentos-programa, e a harmonização progressiva entre os Plano Econômico e Social (PES) e o Programa de Actividades (PdA), específico da Educação.

Entre os vários passos prioritários está a capacitação dos gestores dos níveis sub-nacionais, especificamente dos distritos. Assim, em Novembro de 2008, o MINED, com o apoio de seus parceiros, iniciou um processo de mapeamento de necessidades, facto que culminou com o desenvolvimento de Módulos de Capacitação em POEMA da Educação para técnicos distritais.

Cada um dos módulos desenvolvidos oferece aos facilitadores o plano de ensino-aprendizagem detalhado e todos os materiais de apoio para a implementação da capacitação - instruções para a facilitação, apresentações em *PowerPoint*, sínteses das apresentações e exercícios e respostas com orientações completas para os participantes, fichas para avaliação e formulário CAP (compromisso de acção do participante) para a monitoria da aprendizagem. Cada módulo encoraja a participação através dos exercícios com situações semelhantes à realidade do trabalho dos participantes em suas organizações, e da geração de ideias e possíveis acções que poderão contribuir para a solução de problemas e desafios reais.

Os módulos de capacitação em POEMA da Educação podem ser utilizados por todos os envolvidos, de uma forma ou de outra, na tarefa de criar capacidade de gestão, tanto em capacitações formais quanto em visitas de supervisão. Além disso, as instituições de formação tais como as Universidades, o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) e os Institutos de Formação na Administração Pública e Autárquica (IFAPA) são especialmente encorajados a utilizar este material.

Série *Capacitação Descentalizada em POEMA*

Planificação e Orçamentação

Gestão de Património

Recursos Humanos

Monitoria e Avaliação

Habilidades Informáticas

Documentos e Arquivos

Gestão de Empreitada

Índice

Como utilizar este material de capacitação

O material de capacitação em POEMA da Educação é composto pelos seguintes elementos:

1. **Livros** como este em vossas mãos, cada um a representar um módulo de capacitação. Eles contêm a) orientações para os facilitadores dos eventos participativos, incluindo os exercícios e suas resposta; b) sínteses dos assuntos relacionados ao tema principal, para serem utilizadas como material de referência e consulta por todos os interessados na matéria; c) um *compact disc* (CD) com os materiais em formato electrónico.

   A cor desta página é a cor deste módulo. A cor azul, no entanto, é a mesma em todos os módulos, e indica as páginas que são voltadas especificamente para os facilitadores.

2. Uma **versão auto-instrucional** de todos os módulos, complementada pelo módulo de *Informática Básica*, gravada em um *compact disc* (CD). Esta versão aborda todos os conteúdos dos módulos, e contém muitos exercícios práticos de resposta automática.

Os facilitadores de capacitações têm então, à sua disposição, uma variada gama de opções para o processo de ensino-aprendizagem. Em eventos presenciais, o facilitador dará preferência aos materiais preparados para o método participativo, enquanto encoraja os participantes a praticarem os conteúdos na versão auto-instrucional nos seus locais de trabalho.

Os técnicos da Educação tanto podem - e devem - utilizar o material como apoio didáctico quando fazem visitas de supervisão como podem fazê-lo para a auto-instrução: individualmente ou com os colegas dos SDEJT, das DPEC ou outras instituições do sector.

Os tópicos dos módulos lançados em 2010 são:

- *Planificação e Orçamentação*
- *Gestão do Património*
- *Recursos Humanos*
- *Monitoria e Avaliação*

Orientações para o facilitador

Antes do evento

O facilitador é responsável pela preparação do evento de capacitação

Aqui estão as principais acções necessárias:

- Conhecer o perfil e o número de participantes e as condições do local da capacitação.
- Capacitar-se, lendo com cuidado os conteúdos, as orientações para a facilitação, os exercícios e as respectivas respostas.
- Verificar se as apresentações em *PowerPoint®* são adequadas ao perfil dos participantes e adaptá-las caso seja necessário.
- Preparar cartazes com os conteúdos das apresentações em *PowerPoint* se não houver energia eléctrica ou um projector (data show) no local da capacitação.

Atenção: os slides reproduzidos nas brochuras são apenas para orientação! As cópias para os participantes e as apresentações em *PowerPoint* existem em formato electrónico no CD para o facilitador. Os conteúdos dos assuntos para os participantes estão nas sínteses das apresentações.

- Adaptar qualquer material que seja necessário, tomando em conta as características locais e dos participantes.
- Coordenar com os promotores da capacitação para verificar se os participantes receberam informações prévias, o programa, ou outra informação necessária. Verificar como será a abertura oficial do evento.
- Preparar os materiais indicados em cada sessão, para distribuição aos participantes. Cada participante recebe o material completo da capacitação. Uma alternativa é produzir fotocópias dos materiais, pasta para arquivá-las, e um CD contendo a versão electrónica dos materiais.
- Preparar uma lista de participantes para controlo das presenças.
- Preparar os certificados a serem preenchidos e entregues no fim da capacitação.
- Preparar a sala de trabalho: projector, computador, cartazes, cadeiras, etc.

Há materiais preparados para o facilitador para todas as sessões de todos os módulos. Eles se encontram no CD que acompanha esta brochura. No texto dos módulos, os arquivos electrónicos estão indicados em **letras vermelhas**. Por exemplo: **PO-Sessao3-sintese.doc**. O facilitador deve conhecer todos esses documentos como parte de sua preparação, e preparar as cópias necessárias, indicadas nas orientações para cada sessão.

Durante o evento

O facilitador é responsável por criar um ambiente alegre, interessante e motivador

Para uma facilitação de sucesso:

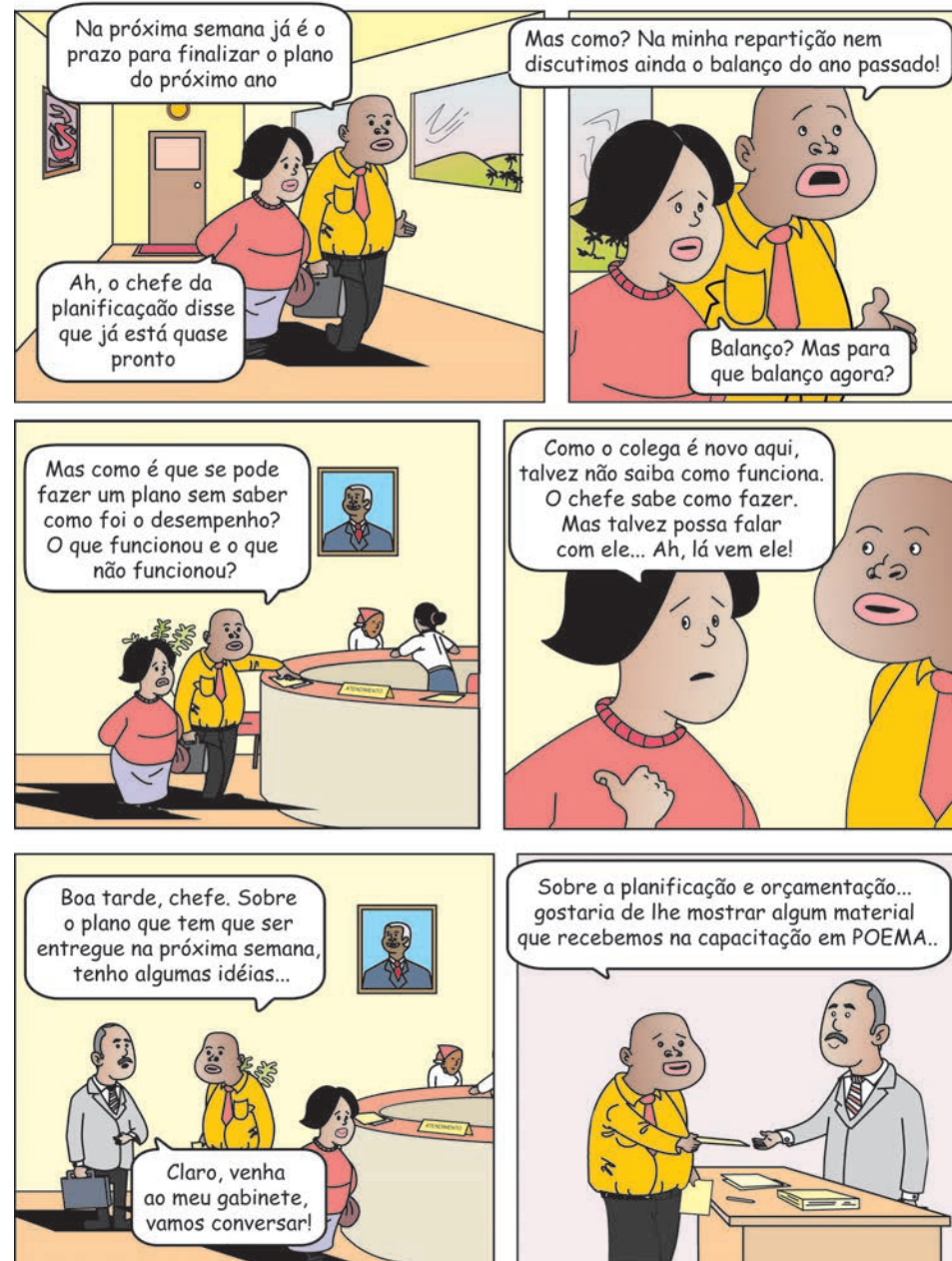
- Comece o dia apresentando:
  - Os objectivos
  - O horário e a sequência das actividades
- Faça uma recapitulação do que já tiver sido feito até aquele momento.
- Gerencie o tempo sabiamente; comece e termine na hora combinada.
- Mantenha as apresentações breves e interactivas; encorage os participantes a fazerem perguntas durante e no fim das apresentações.
- Siga as instruções propostas nos exercícios e use técnicas diferentes durante os debates para manter a participação activa dos participantes.
- Dê atenção permanente ao grupo, especialmente quando os relatores estiverem a apresentar os resultados dos trabalhos de grupo, assim aumentando a motivação dos participantes.
- Dê o tempo necessário para os participantes executarem os exercícios e para as discussões interactivas.
- Mostre alegria e prazer em ajudar os participantes a aprender. Seja paciente e tolerante.
- Permaneça atento e saiba ouvir bem e dar valor às contribuições dos participantes.
- Elogie os participantes pelos seus esforços e pelo sua participação.
- Seja um facilitador da aprendizagem e não um professor: um profissional competente, seguro, cheio de motivação e entusiasmo pela matéria!

Utilize o ciclo de aprendizagem vivencial

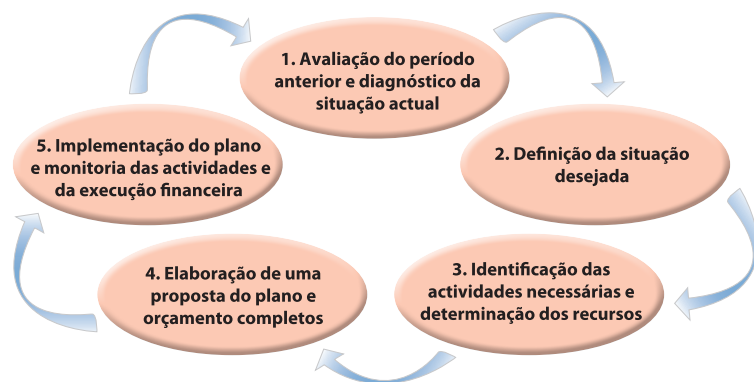
A abordagem de capacitação em POEMA da Educação é baseada na aprendizagem participativa e focalizada no participante. Esta abordagem envolve uma experência activa, seguida pelo processo de rever, reflectir, e aplicar o aprendido através da experiência e da prática.

O ciclo de aprendizagem vivencial promove o desenvolvimento de habilidades porque os participantes usam lições do seu próprio ambiente de trabalho quando consideram questões como “o que eu posso ou o que eu devo fazer diferentemente no meu trabalho, como resultado deste evento de capacitação”. O facilitador vai encontrar em cada módulo orientações claras de como implementar esta abordagem.

Orientações detalhadas para o facilitador podem ser encontradas no Manual do Facilitador na página 159.

Planificação e Orçamentação

A planificação e orçamentação no ciclo de gestão POEMA da Educação em Moçambique

POEMA é uma palavra composta pelas letras iniciais dos elementos-chave do ciclo de gestão do sector público (PLANIFICAÇÃO, ORÇAMENTAÇÃO, EXECUÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO). Este ciclo de gestão complementa-se por elementos de apoio, tais como a gestão dos recursos humanos, a gestão do património, os sistemas de contabilidade, a gestão de documentos e arquivos, entre outros, e por elementos de condução, como a gestão e a liderança, os mecanismos de parceria e os de coordenação do sector.

O ciclo POEMA anual pode ser assim ilustrado:

1. A avaliação do período anterior e o **diagnóstico** da situação incluem uma reflexão colectiva e participativa sobre os progressos feitos na implementação dos planos da instituição e sobre os pontos fortes e fracos em geral. Esta reflexão é baseada na análise dos relatórios de supervisão do ano anterior e do ano corrente e na análise dos dados estatísticos e de outras fontes de informação. Tomam-se em conta informações relativas às disparidades existentes no distrito e também as relativas a outros sectores. De que maneira, por exemplo, as doenças crónicas como a SIDA e diabetes, e outras doenças, como a malária, estão a afectar os resultados da Educação?
2. Este passo centra-se na definição dos **objectivos** e das metas para o período seguinte – objecto da planificação. As metas devem reflectir a situação desejada e possível, e incluir a selecção do que é prioritário para ser alcançado, numa situação de recursos limitados, à luz dos objectivos estratégicos do sector. Deve-se tomar em conta que os recursos disponíveis são sempre limitados, tanto os financeiros quanto os humanos, e estes devem ser bem distribuídos. Quais são as metas do distrito para a redução das disparidades encontradas entre as ZIP e escolas, por exemplo? Na definição das metas, tomam-se em conta também os outros aspectos do desenvolvimento do capital humano, tais como a saúde: como o sector espera contribuir para a melhoria da situação sanitária no distrito?
3. Nesse passo, faz-se a identificação colectiva e participativa das **actividades** e dos **recursos** necessários para alcançar a situação descrita nos objectivos e metas. Inclui o detalhamento das actividades a serem realizadas bem como a sua priorização e o levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para executá-las.
4. Segue-se a elaboração de um **plano** e proposta do **orçamento** completos. Incluem um cronograma e materializam-se no PES - Plano Económico e Social do sector e numa proposta de PdA - Programa de Actividades da Educação, com o seu orçamento correspondente.
5. O ciclo POEMA completa-se com a **implementação** do plano elaborado e a **monitoria** das actividades e da execução financeira. Durante a implementação, faz-se o acompanhamento colectivo e participativo da execução das actividades planeadas e do uso dos recursos correspondentes, processo a que chamamos de monitoria. A avaliação do ciclo anterior dá-se no momento em que o ciclo POEMA reinicia. A monitoria e a avaliação devem sempre tomar em conta o objectivo de reduzir as disparidades, tanto entre mulheres e homens, e raparigas e rapazes, quanto entre as ZIP e escolas, dentro do distrito.

A planificação das actividades e dos recursos acontece ao longo do ciclo de gestão da Educação, e não só uma vez por ano. Os gestores precisam, continuamente, considerar a realidade, confrontar esta realidade com a situação desejada, e assim tomar decisões sobre os próximos passos - o plano - a serem dados, para alcançar os objectivos do seu sector, a nível de sua responsabilidade.

O objectivo da planificação e orçamentação é traduzir as grandes prioridades do governo, na área da Educação e das outras áreas que os Serviços Distritais representam, em acções concretas que levem aos resultados esperados, considerando as condições locais.

O ponto de partida é a análise dos resultados obtidos no período anterior, elaborando um retrato da situação presente (suas forças e fraquezas, suas oportunidades e riscos), com o objectivo de definir acções para alcançar resultados melhores no período seguinte.

Objectivos do Módulo

Reforçar conhecimentos e habilidades para aplicar os conceitos, a prática e os instrumentos de planificação e orçamentação, de forma a optimizar o ciclo de gestão do sector da Educação.

No final do estudo do módulo, espera-se que os participantes sejam capazes de elaborar o plano e orçamento do sector de acordo com as metodologias definidas pelos Ministérios das Finanças, da Planificação e Desenvolvimento e da Educação.

Resumo das competências que se espera sejam adquiridas pelos participantes (20.5 horas)		
Sessão 1: Conceitos básicos de planificação	Os participantes enquadram a planificação e a orçamentação no ciclo POEMA da Educação, definindo os conceitos básicos ligados à planificação	Página 13 Tempo: 3 horas
Sessão 2: Fontes de dados para o diagnóstico da situação	Os participantes utilizam dados à disposição dos SDEJT para produzir um diagnóstico do sector da Educação no distrito, como base para a planificação	Página 30 Tempo: 2 horas
Sessão 3: O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA	Os participantes praticam a análise da situação, identificando as forças e oportunidades, e as fraquezas e riscos existentes na situação actual, como base para a planificação	Página 48 Tempo: 2 ½ horas
Sessão 4: O papel dos indicadores na planificação	Os participantes analisam a situação da Educação no distrito através da análise dos indicadores, e projectam a situação futura definindo acções que conduzam à situação desejada	Página 57 Tempo: 2 horas
Sessão 5: Relacionando a análise das tendências com a planificação	Os participantes caracterizam a situação do sector através dos indicadores, projectam a situação futura e definem acções que conduzam à situação desejada	Página 75 Tempo: 2 horas
Sessão 6: A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação	Os participantes identificam os diferentes tipos de recursos necessários para o funcionamento do sector da educação, identificam as fontes dos recursos financeiros e se familiarizam com os conceitos relacionados com o orçamento	Página 86 Tempo: 2 horas
Sessão 7: As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT	Os participantes descrevem as principais fontes de receitas do sector da Educação, e determinam os custos dos recursos necessários para a realização do plano	Página 103 Tempo: 2 ½ horas
Sessão 8: O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector da Educação	Os participantes descrevem o formato oficial do plano operativo do sector da Educação e praticam o seu preenchimento, relacionando as actividades com os objectivos estratégicos	Página 127 Tempo: 2 horas
Sessão 9: Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado	Os participantes definem e utilizam critérios para priorizar actividades, ajustando o PdA de forma a alinhá-lo com o PESOD e com o orçamento aprovado para o sector da Educação no distrito	Página 144 Tempo: 2 ½ horas

Sessão 1

Abertura e contextualização

Índice da sessão

Perfil do facilitador do *Módulo POEMA Planificação e Orçamentação*

O facilitador deste módulo deve conhecer a estratégia do sector da Educação em Moçambique e os seus principais objectivos e prioridades. Além disso, deve estar a par dos principais conceitos, instrumentos e práticas da gestão pública no país, particularmente aqueles relacionados com a elaboração dos planos e orçamentos. A situação ideal é de uma capacitação cujo facilitador conheça bem os conteúdos de todas as sessões, por tê-las estudado, e que convide especialistas para apoiá-lo nas partes específicas do módulo, se for necessário.

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: enquadrar a planificação e a orçamentação no ciclo POEMA da Educação, definindo os conceitos básicos ligados à planificação.

Tempo total necessário: 3 horas

Material necessário:

- Cópias da síntese da sessão. **PO-Sessao1-sintese.doc**
- Cópias do exercício "Conceitos básicos de planificação". **PO-Sessao1-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
15 min	Boas-vindas e abertura	Iniciar o evento com a abertura	Convidar uma pessoa responsável pela área no local da capacitação
10 min	Apresentação dos objectivos da capacitação	Os participantes se comprometem com os objectivos definidos	Apresentação em *slides* até *slide* 9 **PO-Sessao1-ppt.ppt**
40 min	Apresentação dos participantes	Os participantes interagem uns com os outros, para criar um sentimento de equipa	Apresentação informal por distrito, e formal por área de trabalho, conforme exercício 1.2
20 min	Uniformizando a terminologia	Chegar a um consenso sobre o significado dos termos a usar	Distribuição da síntese **PO-Sessao1-sintese.doc** Discussão em grupos de três e apresentação em plenária
30 min	Identificando instrumentos para a elaboração do plano e orçamento	Transmitir a ideia de que se deve planificar olhando para as políticas nacionais, os compromissos internacionais e a realidade local	Exercício através do trabalho em pares

	Passos	Objectivos	Métodos
30 min	Reflectindo sobre os momentos de planificação e balanço	Esclarecer que o processo a decorrer no distrito obedece a um calendário nacional	Exercício através de 4 grupos de trabalho
30 min	Síntese dos resultados na plenária	Reforçar conhecimentos e habilidades e permitir a retroalimentação sobre a aprendizagem	Discussão plenária Apresentar os demais *slides* (de 10 a 16) **PO-Sessao1-ppt.ppt**
5 min	Reflexão e encerramento	Avaliação da sessão e transição para a sessão 2	Colecta de ideias de voluntários sobre a qualidade da sessão

1.1 Objectivos

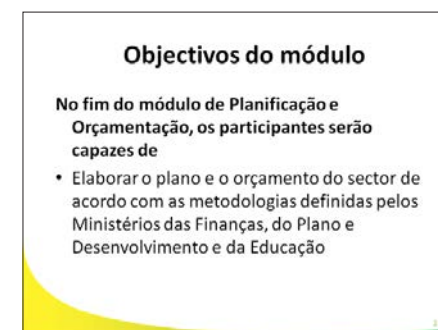
Apresentação dos objectivos do módulo e das sessões

Depois da abertura oficial da capacitação e de ter dado as boas vindas a todos os participantes, o facilitador apresentará os objectivos do Módulo, os objectivos da sessão 1, e o método de trabalho da capacitação (*slides* de 1 a 9).

Em seguida, fará a facilitação da sessão de apresentação dos participantes. Veja como fazer a apresentação dos participantes no próximo capítulo.

Objectivos do módulo

No fim do módulo de Planificação e Orçamentação, os participantes serão capazes de

- Elaborar o plano e o orçamento do sector de acordo com as metodologias definidas pelos Ministérios das Finanças, do Plano e Desenvolvimento e da Educação

Objectivos das sessões

Sessão 1
- Os participantes enquadram a planificação e a orçamentação no ciclo POEMA da Educação, definindo os conceitos básicos ligados à planificação.

Sessão 2
- Os participantes utilizam dados à disposição dos SDEJT para produzir um diagnóstico do sector da Educação no distrito, como base para a planificação.

Objectivos das sessões

Sessão 3
- Os participantes praticam a análise da situação, identificando as forças e oportunidades, e as fraquezas e riscos existentes na situação actual, como base para a planificação.

Sessão 4
- Os participantes analisam a situação da Educação no distrito através da análise dos indicadores, e projectam a situação futura definindo acções que conduzam à situação desejada.

Objectivos das sessões

Sessão 5
- Os participantes caracterizam a situação do sector através dos indicadores, projectam a situação futura e definem acções que conduzam à situação desejada.

Sessão 6
- Os participantes identificam os tipos de recursos necessários para o funcionamento do sector da Educação e suas fontes, e se familiarizam com os conceitos relacionados com o orçamento.

Objectivos das sessões

Sessão 7
- Os participantes descrevem as principais fontes de receitas do sector da Educação, e determinam os custos dos recursos necessários para o plano.

Sessão 8
- Os participantes descrevem o formato oficial do plano operativo do sector da Educação e praticam o seu preenchimento, relacionando as actividades com os objectivos estratégicos.

Objectivo da sessão

Sessão 9
- Os participantes definem e utilizam critérios para priorizar actividades, ajustando o PdA de forma a alinhá-lo com o PESOD e com o orçamento aprovado para o sector da Educação no distrito.

Métodos da capacitação

- Trabalho participativo com facilitação da aprendizagem
- Exercícios práticos
- Distribuição de textos de apoio
- Avaliação reflexiva sobre o processo de aprendizagem
- Compromisso de acção do participante no local de trabalho

Objectivos da Sessão 1

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de
- Definir planificação
- Descrever o ciclo de planificação passo a passo
- Discutir os tipos de planificação e suas vertentes

1.2 Interacção

Apresentação dos participantes

Fase 1: Iniciando o processo de interacção (15 minutos)

1. Os participantes - provavelmente - já se conhecem profissionalmente, por já se terem encontrado em eventos da gestão do sector da Educação. Como terão, durante os trabalhos em grupo, possibilidade de trocar experiências profissionais, é intenção deste exercício que apareça a parte informal do participante.
2. O facilitador orientará os participantes a se juntarem por distrito de nascimento, e trocar palavras sobre as lembranças mais queridas que têm de sua infância naquele distrito. Se houver participantes "sozinhos", estes fazem um grupo e contam um pouco de seus distritos de origem. Se houver somente um participante sem grupo, o facilitador troca experiências com este participante.

3. Depois do tempo dado à realização do exercício, o facilitador solicitará a dois ou três participantes para que comentem sobre a experiência colhida com o mesmo.

Fase 2: Conhecendo-se melhor (10 minutos)

4. Em seguida, o facilitador, solicitará que os participantes fiquem alinhados por ordem crescente do tempo de serviço. Espera-se que os participantes se comuniquem e considerem não só o número de anos mas também o mês e o dia para definir a sequência.
5. No fim do exercício, o facilitador deverá destacar o quão importante é a comunicação para o trabalho em equipa.

Fase 3: Apresentando-se para a audiência (15 minutos)

6. No final, o facilitador orientará a apresentação formal dos participantes (nome, local de trabalho, área de trabalho) e solicitará que durante a aprendizagem todos procurem interagir uns com os outros e não somente com aqueles de quem se sentem próximos ou que já conhecem.
7. Para encerrar este exercício, os participantes serão convidados a dizer o que eles esperam poder fazer diferentemente no local de trabalho, como resultado do que eles aprenderão neste módulo.

1.3 Abertura

Conceitos básicos de planificação

Para iniciar a sessão, o facilitador distribui cópias do texto da síntese dos conteúdos. **PO-Sessao1-sintese.doc**

O facilitador começa a sessão com os exercícios e explica que estes serão em grupos com diversas composições, e que terão dinâmicas em fases distintas. Todos devem ficar atentos às orientações.

O facilitador introduz um exercício de cada vez, passo a passo, seguindo as instruções do capítulo 1.5.

Depois de todos os exercícios resolvidos, o facilitador, em resumo, apresentará os *slides* 10 a 16. **PO-Sessao1-ppt.ppt**

O calendário anual de planificação, orçamentação e balanço do Governo

Meses	Principais actividades
Janeiro	Balanço da Execução do PESOD do ano *n-1*
Fevereiro	Reajuste do PdA do ano *n* ao orçamento aprovado
Março	Levantamentos estatísticos Análise do Aproveitamento escolar do ano *n-1* Análise do crescimento da população escolar do ano n para a apoiar a planificação e orçamentação Harmonização e optimização dos processos POEMA
Abril	Definição de actividades e custos para a elaboração do plano e orçamento do ano *n+1* com base na execução do ano *n-1* – Reunião Distrital de Planificação Balanço do 1º trimestre do PdA do ano *n*
Maio	Definição de actividades e custos para a elaboração do plano e orçamento do ano *n+1* com base na execução do ano *n-1* – Reunião Provincial de Planificação
Junho	Harmonização e concertação no sector para o ano *n+1* – Reunião Nacional de Planificação

O calendário anual de planificação, orçamentação e balanço do Governo

Meses	Principais actividades
Julho	Balanço da Execução do 1º semestre do PESOD do ano *n* Balanço do 2º trimestre do PdA do ano *n*
Agosto	Consolidação do PESOE do Governo como um todo: sectores, Governos Provinciais, junto ao MPD e MF
Setembro	Entrega da proposta de PESOE para o ano *n+1* à Assembleia da República
Outubro	Consolidação do Programa de Actividades do Sector (PdA) para o ano *n+1* Balanço do 3º trimestre do PdA do ano *n*
Novembro	Início da revisão do Cenário Fiscal de Médio Prazo
Dezembro	Balanço do 4º trimestre do PdA do ano *n* Aprovação do PESOE pela Assembleia da República, publicação da Lei do Orçamento no Boletim da República e divulgação no portal do Governo (www.dnpo.gov.mz). Levantamento do aproveitamento escolar do ano *n*

1.4 Síntese da apresentação

Conceitos básicos de planificação

Uma pequena história para começar...

Duas empresas A e B decidiram defrontar-se, todos os anos, numa corrida de canoa. Cada empresa era representada por uma equipa de 8 elementos. Todos os anos as duas equipas treinaram duramente para que no dia da corrida estivessem na sua melhor forma.

No primeiro ano a equipa A venceu com mais de um quilómetro de vantagem. A equipa B, depois da derrota, ficou desaminada.

O Director Geral da empresa B decidiu que no ano seguinte deveriam ganhar a prova. Para que este objectivo fosse atingido, criou um grupo de trabalho para examinar as causas da derrota. Após vários estudos, o grupo descobriu que a Equipa da empresa A tinha sete remadores e um capitão... enquanto a Equipa B tinha um remador e sete capitães. Diante desta constatação, o Director Geral resolveu contratar uma equipa de consultoria para analisar a estrutura da equipa e dar sugestões para a melhoria.

Depois de longos meses de trabalho, os especialistas chegaram às suas conclusões e apresentaram seus resultados. Com base no relatório dos especialistas, a empresa B decidiu mudar a estrutura da equipa: a equipa seria agora composta por quatro comandantes, dois supervisores, um chefe de supervisores e um remador. Especial atenção seria dada ao remador. Ele teria que ser mais bem qualificado, motivado e consciencializado sobre as suas responsabilidades.

No ano seguinte a Equipa A venceu com dois quilómetros de vantagem. Os dirigentes da Empresa B despediram o remador por causa do seu mau desempenho e premiaram os demais membros como recompensa pela forte motivação que tentaram incutir na equipa.

O Director Geral elaborou um relatório sobre a situação, no qual escreveu que ficou demonstrado que foi escolhida a melhor táctica, a motivação era boa, mas o recurso existente não foi suficiente e deveria ser melhorado. Neste momento a empresa B está pensando em substituir a canoa!

Tipos de planificação

Existem dois tipos principais de planificação: a planificação estratégica e a planificação operacional.

Planificação estratégica

A planificação estratégica responde à situação de uma forma ampla e integrada. É um processo contínuo que oferece uma visão do futuro. É um documento orientador que define os objectivos e as principais linhas de acção (as estratégias!) sobre como alcançá-los, com periodicidade de médio ou longo prazo.

Um documento estratégico deve conter objectivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em acções para a instituição/instituições poderem desenvolver.

Documentos estratégicos ajudam a responder mais rapidamente e com maior eficácia à situação do distrito, da província ou do país em relação ao seu ambiente externo. Um plano estratégico também dá orientações ao sector privado e ao Estado para priorizar os investimentos.

Em Moçambique, o Plano Estratégico principal que guia todas as intervenções do Governo é o Programa Quinquenal do Governo (PQG), concretizado através do Plano para a Redução da Pobreza (PARP). Ao nível do sector da educação, os planos do governo são concretizados através do plano estratégico do sector da Educação .

Em resumo, os documentos estratégicos relacionados com o sector da Educação em Moçambique são os seguintes:

- *Programa Quinquenal do Governo - PQG*
- *PARP - Plano para a Redução da Pobreza*
- *Plano Estratégico do Sector da Educação*

A nível provincial, a orientação estratégica é dada pelo PEDP - Plano Estratégico de Desenvolvimento Provincial.

Reflexão

A história que contámos acima representa uma situação que pode ser encontrada muitas vezes no nosso meio. Reflecta sobre situações semelhantes que já encontrou no seu dia-a-dia e sobre suas implicações para a planificação e o alcance de objectivos. Como deve ser a estrutura de gestão que mais apoiaria os SDEJT a alcançar os seus objectivos?

[1] O primeiro plano estratégico do sector da Educação foi lançado em 1999, e foi chamado de PEE - Plano Estratégico da Educação. O segundo plano estratégico incorporou as áreas da Cultura e do Ensino Superior. Foi lançado em 2006 e foi chamado de PEEC - Plano Estratégico da Educação e Cultura. Com a separação em 2010 entre os Ministérios da Educação e da Cultura, e a revisão do plano estratégico para uma nova fase a se iniciar em 2011, nos referiremos aqui ao Plano Estratégico do sector da Educação, sem fazer menção à sigla que o vai representar.

A nível distrital, a orientação estratégica é dada pelo PEDD - Plano Estratégico de Desenvolvimento Distrital.

Planificação operacional

Para ter sucesso, as estratégias precisam de ter um bom esquema de operacionalização. A partir dos objectivos definidos, devem ser operacionalizadas em termos de suas metas específicas, actividades a serem realizadas, custos e recursos envolvidos, responsabilidades e prazos. Em Moçambique, o governo como um todo realiza esta operacionalização a) através do Cenário Fiscal de Médio Prazo, quando se conciliam as prováveis receitas e despesas para um período de três anos para todo o Governo e b) através de planos anuais (Plano Económico e Social e Orçamento do Estado – PESOE).

O PESOE indica as acções a desenvolver no período do plano - um ano - e os recursos a aplicar para este fim. A elaboração do PES deve ser conjunta e simultânea com a elaboração do OE, pois estes são interdependentes: o volume de recursos disponíveis delimita o grau de possível execução dos planos. Assim, planos que contêm muitas actividades sem cobertura do orçamento provavelmente não vão alcançar os resultados esperados.

Todos os anos, a Direcção Nacional de Orçamento publica na Internet o PESOE e os seus Balanços, no portal www.dnpo.gov.mz e www.dno.gov.mz.

> Todos os planos e orçamentos dos distritos e províncias, e mais os planos do nível central, são reunidos num só plano e orçamento, tornando-se assim um único plano com um único orçamento, mas executado a vários níveis.
>
> Este plano e orçamento são aprovados pela Assembleia da República e publicados no Boletim da República sob forma de Lei, tornando o seu cumprimento obrigatório. A Lei do Orçamento (2/2010) que estabelece o PESOE de 2010, por exemplo, está na nossa biblioteca electrónica para consulta.

As vertentes da planificação e orçamentação

O processo de planificação do desenvolvimento decorre em duas vertentes.

Vertente sectorial

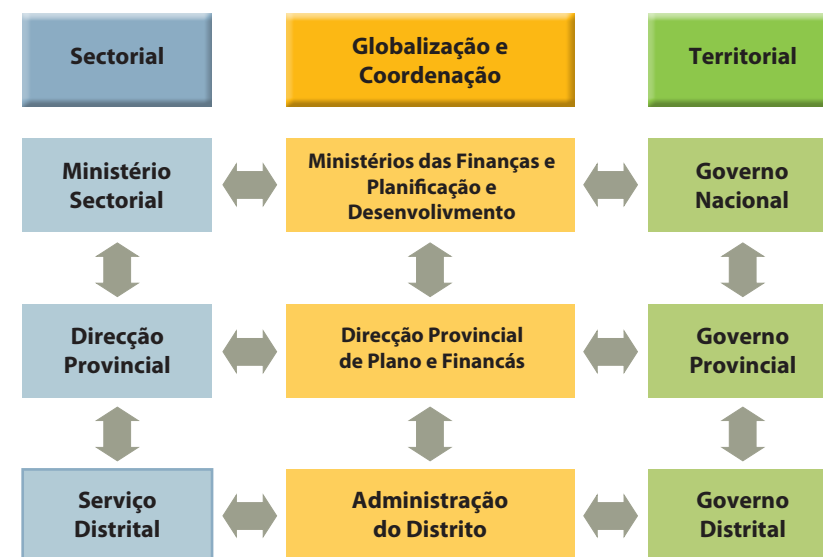
Onde se definem os objectivos e a estratégia de desenvolvimento para um determinado sector, por exemplo, a Educação, Cultura, Saúde, Agricultura, etc.

Esta vertente dá enfoque ao que se prevê realizar no sector. As políticas e estratégias são geralmente definidas a nível central, pelo Ministério de tutela na área de competência, após consulta com as instituições territoriais subordinadas e outros intervenientes. A planificação sectorial é, geralmente, integrada na planificação territorial, implementada através de acções e recursos programados pelas instituições sectoriais a nível central, provincial e distrital.

Vertente territorial

Onde se definem os objectivos e a estratégia de desenvolvimento para um determinado território (Província, Distrito ou Município), com enfoque nas suas potencialidades específicas, e procurando harmonizar as várias estratégias sectoriais, para maximizar o seu impacto.

As estratégias são formuladas pelas instituições responsáveis pela administração territorial – Governo Provincial ou Governo Distrital –, buscando harmonizar os objectivos e estratégias de desenvolvimento de cada um dos sectores com as condições locais históricas e territoriais.

Os planos territoriais (PESOD's e PESOP's) são implementados com recursos do 1) tesouro público, 2) recursos (receitas) próprios da administração territorial e 3) os recursos canalizados através dos programas sectoriais. Os processos de planificação sectorial e territorial são realizados simultaneamente para permitir a consistência e coordenação entre os planos formulados pelas várias instituições, como se vê na figura abaixo.

Os planos relacionados à Educação

Os planos estratégicos

O Programa Quinquenal do Governo (PQG) é o plano de cinco anos do Governo Nacional eleito em eleições gerais pelo povo Moçambicano. O objectivo central do PQG é a redução da pobreza. O PQG 2010-2014 está disponível na Biblioteca electrónica dos Módulos POEMA.

O Plano para a Redução da Pobreza (PARP) é um instrumento que apresenta a estratégia de redução da pobreza do Governo. O PARP explicita as prioridades do PQG em termos de desenvolvimento económico, desenvolvimento do capital humano, e melhoria da governação. O sector da Educação contribui, na estrutura do PARP, para o desenvolvimento do Capital Humano. Segundo o documento, a melhoria do capital humano é fundamental para o desenvolvimento económico e a boa governação.

O Plano Estratégico do sector da Educação traduz a visão do Governo em objectivos e metas específicas por nível de ensino. O plano tem três objectivos gerais:

- Maior acesso aos serviços de ensino, buscando o equilíbrio de género, idade e regiões
- Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão
- Reforço da capacidade institucional, financeira e política com vista a assegurar a sustentabilidade do sistema.

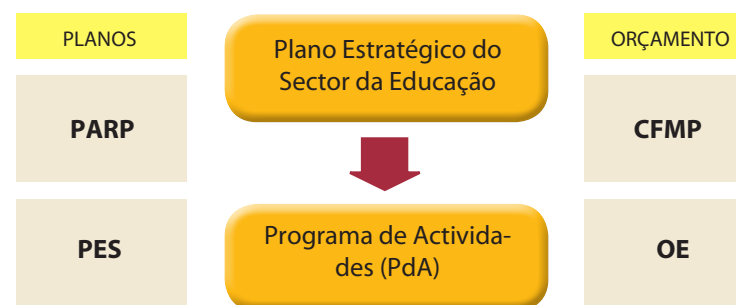
O plano estratégico é o documento principal de base para o diálogo entre o Governo e os seus parceiros de cooperação na área da Educação.

Um outro instrumento utilizado pelo Governo para a programação orçamental é o Cenário Fiscal de Médio Prazo - CFMP. O CFMP tem um horizonte temporal de 3 anos, e é revisto todos os anos. O objectivo do Cenário Fiscal é de conciliar o montante total de receitas previstas no médio prazo, com as despesas previstas para a implementação das principais linhas de acção delineadas nos planos estratégicos dos sectores e do Governo como um todo. O CFMP é a base para a distribuição dos limites orçamentais pelo Ministério das Finanças durante o processo de elaboração do orçamento.

Os planos operacionais

O Plano Económico e Social e Orçamento do Estado – PESOE é o instrumento de gestão do Governo que define as principais metas económicas e sociais a serem alcançadas num determinado ano económico. São parte deste Plano as acções a serem realizadas e os recursos orçamentais necessários para a realização do Plano. O PESOE é o resultado da globalização dos planos sectoriais e territoriais.

O sector da Educação, no entanto, possui um plano operacional exclusivo denominado PdA – Programa de Actividades, por causa do volume de recursos que movimenta, e pelo número de parceiros internacionais que contribuem para seu financiamento. O PdA operacionaliza as grandes acções do PES em actividades concretas e que devem ser implementadas para atingir os objectivos (ou metas) dos programas chaves do sector.

- O PdA liga as actividades com o orçamento, e inclui os fundos externos inscritos no Orçamento do Estado.
- O PdA permite visualizar onde as actividades do sector serão implementadas: a nível central, nas províncias ou nos distritos.
- O PdA tenta incorporar todas as contribuições externas ao Orçamento do Estado propriamente dito, incluindo aquelas das ONGs, do sector privado, assim como as contribuições das comunidades.
- O PdA responsabiliza as unidades orgânicas do Governo pela implementação dos planos.

Os planos estratégicos territoriais

Nem todas as províncias e distritos desenvolveram ainda os seus planos territoriais estratégicos. Os que existem definem as principais metas e acções a serem perseguidas e desenvolvidas pelos vários sectores da Província e do Distrito a médio e longo prazo. Os PEDD são desenvolvidos em estreita colaboração com as comunidades através dos mecanismos de participação e consulta comunitária.

O distrito é considerado em Moçambique o pólo de desenvolvimento do país, uma vez que é no distrito que as actividades económicas acontecem, que os serviços do Estado estão mais próximos da população, e onde a população tem maior acesso aos seus governantes para uma participação democrática em prol dos seus direitos.

O calendário da planificação do sector da Educação em Moçambique

Meses	Principais actividades
Janeiro	Balanço da Execução do PESOD do ano *n-1*
Fevereiro	Reajuste do PdA do ano *n* ao orçamento aprovado
Março	Levantamentos estatísticos Análise do Aproveitamento escolar do ano *n-1* Análise do crescimento da população escolar do ano *n* para a apoiar a planificação e orçamentação Harmonização e optimização dos processos POEMA
Abril	Definição de actividades e custos para a elaboração do plano e orçamento do ano *n+1* com base na execução do ano *n-1* – Reunião Distrital de Planificação Balanço do 1º trimestre do PdA do ano *n*
Maio	Definição de actividades e custos para a elaboração do plano e orçamento do ano *n+1* com base na execução do ano *n-1* – Reunião Provincial de Planificação
Junho	Harmonização e concertação no sector para o ano *n+1* – Reunião Nacional de Planificação
Julho	Balanço da Execução do 1º semestre do PESOD do ano *n* Balanço do 2º trimestre do PdA do ano *n*
Agosto	Consolidação do PESOE do Governo como um todo: sectores, Governos Provinciais, junto ao MPD e MF
Setembro	Entrega da proposta de PESOE para o ano *n+1* à Assembleia da República
Outubro	Consolidação do Programa de Actividades do Sector (PdA) para o ano *n+1* Balanço do 3º trimestre do PdA do ano *n*
Novembro	Início da revisão do Cenário Fiscal de Médio Prazo
Dezembro	Balanço do 4º trimestre do PdA do ano *n* Aprovação do PESOE pela Assembleia da República, publicação da Lei do Orçamento no Boletim da República e divulgação no portal do Governo (www.dnpo.gov.mz) Levantamento do aproveitamento escolar do ano *n*

1.5 Passos do exercício para o facilitador

Terminologia e instrumentos de planificação

Fase 1: 20 minutos

1. O facilitador forma grupos de três participantes cada.
2. O facilitador explorará os conhecimentos (provavelmente diferenciados) dos participantes com o objectivo de **uniformizar a terminologia sobre a planificação**.
3. O facilitador solicita aos participantes para que, nos grupos, escrevam em cartões, ou folhas de papel A4 cortadas ao meio, sinónimos da palavra "planificação".
4. Depois de cerca de 5 minutos, o facilitador recolhe os papéis preenchidos pelos participantes, e afixa-os na parede da sala ou num cartaz.
5. O facilitador lê cuidadosamente as contribuições e pede esclarecimentos aos participantes sobre alguma ideia que não ficou clara. Não inicia a discussão até terminar a leitura e o esclarecimento das dúvidas.
6. O facilitador abre a discussão, movimentando os cartões com ideias semelhantes, de forma que as ideias parecidas fiquem perto uma das outras.
7. O facilitador apoia os participantes a chegarem a um consenso sobre as ideias que compõem o sinónimo mais adequado para a palavra "planificação".

Fase 2: 30 minutos

8. O facilitador solicita que agora os participantes se organizem em pares de pessoas que estejam sentadas lado a lado.
9. O facilitador solicita que os pares pensem sobre os **documentos e instrumentos** que mais têm consultado na hora de elaborar o seu plano anual e o seu orçamento.

10. Após cerca de 10 minutos, o facilitador solicitará que cada par mencione dois dos instrumentos que tem consultado.

11. Enquanto os pares dão suas ideias, o facilitador as escreve num papel gigante, cartaz, ou quadro preto.
12. No fim da apresentação dos pares, o facilitador, envolvendo os participantes, completará a lista com os instrumentos que ainda não foram mencionados, mostrando a relação entre eles.

Fase 3: 30 minutos

13. O facilitador dividirá os participantes em 4 grupos de trabalho.
14. Cada grupo deverá elaborar uma linha do tempo, colocando em ordem os vários elementos e eventos que compõem o **calendário de planificação e orçamentação** para os SDEJT.

    A linha do tempo deve ser apresentada da seguinte maneira (as letras são correspondentes aos meses do ano):

J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

    Os eventos devem então ser escritos pelos grupos dentro de cada quadro mensal da linha do tempo.

15. No fim, cada grupo apresentará o seu trabalho num cartaz.
16. O facilitador, com a ajuda do grupo, fará a comparação dos 4 trabalhos apresentados e solicitará aos participantes para comparar os calendários distritais com o calendário nacional completo que existe na síntese distribuída no início da sessão.

Fase 4: 30 minutos

17. O facilitador apresentará os slides de 10 a 16 com o resumo dos conteúdos. Após a apresentação de cada slide, pedirá aos participantes para que comparem a informação com os resultados dos trabalhos de grupo.
18. No fim das apresentações, o facilitador convidará alguns voluntários para descreveram as lições mais importantes que aprenderam nesta variedade de exercícios.

1.6 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

Para encerrar, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições que aprenderam nesta sessão 1 que podem aplicar de volta ao seu local de trabalho. O facilitador convidará dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições. Além disso, o facilitador pedirá a 2 ou 3 voluntários que expressem seus sentimentos sobre o que levam desta experiência e aprendizagem. Pode perguntar: "Como se sente tendo uma visão do conjunto da planificação e orçamentação no país?" ou ainda "Estes conhecimentos vão ajudá-lo a ser um melhor profissional de volta ao seu distrito?"

Para encerrar a sessão 1, o facilitador pode usar a seguinte explicação:

"Pelo que pudemos perceber, a planificação e orçamentação no distrito estão integradas num sistema maior e mais complexo de planificação e orçamentação no país. Por isso, o calendário é importante para que as contribuições dos SDEJT entrem a tempo no sistema de planificação e orçamentação em geral. Além disso, os SDEJT têm o papel fundamental de integrar nos seus planos os objectivos maiores do sector da Educação, mas também os objectivos de outros sectores relacionados, além dos interesses territoriais da sua província, e das comunidades que fazem parte do distrito, representadas particularmente nos Conselhos de Escola. Uma tarefa que tem muitos desafios, sem dúvida. Depois de ter compreendido como estão relacionados os diversos ciclos de planificação e orçamentação nos vários níveis de governação, nas próximas sessões os participantes terão a oportunidade de exercitar cada um dos passos necessários para um bom trabalho. Vamos então à sessão2!"

Documentos de referência

Plano Quinquenal do Governo 2010-2014. **PO-Sessao1-PQG.pdf**

Lei do Orçamento 2010. **PO-Sessao1-Lei-2-2010.pdf**

Sessão 2

Fontes de dados para o diagnóstico da situação

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: utilizar dados à disposição dos SDEJT para produzir um diagnóstico do sector da Educação no distrito, como base para a planificação.

Total de tempo necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias da síntese de apoio "Fontes de dados para o diagnóstico da situação". **PO-Sessao2-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao2-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no ciclo POEMA e envolver os participantes nos objectivos da sessão	Referir ao ciclo POEMA, no texto da síntese distribuído durante a sessão 1.
30 min	As fontes de informação para realizar o diagnóstico da situação	Concordar sobre as principais informações a retirar dos relatórios e dos levantamentos estatísticos	Distribuição da síntese da sessão 2. **PO-Sessao2-sintese.doc** Apresentação de *slides* e discussão em plenária **PO-Sessao2-ppt.ppt**
40 min	Exercício: relacionando o diagnóstico ao processo de planificação nos SDEJT	Reflectir e desenvolver ideias sobre acções para relacionar melhor o diagnóstico ao processo de planificação	Trabalho em quatro grupos **PO-Sessao2-exercicio.doc**
40 min	Exercício: síntese dos resultados e debate na plenária	Compartilhar os trabalhos de grupo e concordar sobre acções comuns a adoptar no distrito	Em plenária, cada grupo apresenta as suas conclusões e se discutem as acções futuras possíveis
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem e avaliação da sessão	Colecção de ideias de voluntários entre os participantes

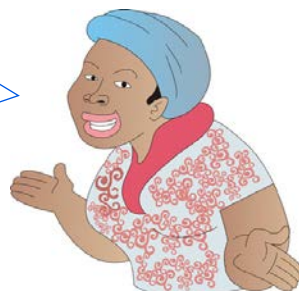
2.1 Abertura

Fontes de dados para o diagnóstico da situação

O facilitador inicia a sessão recapitulando o ciclo POEMA (veja a Abertura do Módulo *Planificação e Orçamentação*). O facilitador lembra aos participantes que esta sessão vai se referir ao passo 1 do ciclo, sobre a avaliação do período anterior e o diagnóstico da actual situação.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão "Fontes de dados para o diagnóstico da situação". **PO-Sessao2-sintese.doc**

O facilitador utiliza a apresentação em *PowerPoint* para esclarecer os objectivos e introduzir os participantes aos conteúdos da sessão, mostrando todos os slides da sessão. **PO-Sessao2-ppt-ppt**

"Na sessão 1 do módulo, pudemos fazer uma revisão dos principais conceitos e instrumentos relacionados com a planificação e orçamentação em Moçambique, tanto do Governo em geral quanto do sector da Educação em particular. Vimos como os processos que acontecem no distrito estão intimamente relacionados com os de âmbito nacional. Discutimos também como os SDEJT devem estar atentos tanto às políticas nacionais, quanto aos objectivos da sua província, distrito e aos interesses da população representados principalmente pelos Conselhos de Escola e pelas instituições de participação comunitária. Na sessão 2, vamos entrar nos passos específicos do processo de planificação, praticando o uso de instrumentos existentes nos distritos para realizar o diagnóstico da situação, a primeira etapa para uma boa planificação!"

Planificação e Orçamentação

Sessão 2 - Fontes de dados para o diagnóstico da situação

Objectivos

- No fim desta sessão, os participantes serão capazes de
  - Explicar a ligação entre o diagnóstico da situação e a planificação
  - Relacionar as principais fontes de dados para o diagnóstico da Educação no distrito
  - Reconhecer que tipos de dados estão disponíveis nos diferentes instrumentos de monitoria, balanço e levantamentos estatísticos do sector

A utilidade do diagnóstico

É importante sabermos onde estamos, e onde queremos chegar para definir como chegar onde queremos!

Assim, a planificação deverá começar com um período de reflexão sobre **onde estamos** no momento actual.

Situação actual: tendências

Devemos observar as tendências dos dados levantados nos últimos anos:

- Indicadores de ingresso e retenção nos levantamentos estatísticos
- Indicadores de qualidade da educação e da gestão através da supervisão integrada (e arquivos de monitoria bem organizados)

Reflexão sobre o quê?

- Sobre os sucessos e os fracassos do período anterior
- Sobre o desenvolvimento dos outros sectores no distrito
- Sobre os outros distritos da província
- Sobre a situação do país em geral

Relacionar o que acontece no terreno com a administração dos SDEJT, e os aspectos externos ao sector

Os elementos do diagnóstico

Relatórios de balanço (dos anos *n-1* e *n*)

- Análise do progresso cumulativo no cumprimento dos PESOE nacional, provincial ou distrital
- Identificam problemas que impediram a realização do plano
- Propostas de acções correctivas são elaboradas

Quanto mais analíticos, maior a utilidade para um bom diagnóstico

Os elementos do diagnóstico

Os relatórios financeiros do ano *n-1* e do ano *n*

- A ligação entre o balanço da execução das actividades e o balanço da execução do orçamento é feita raramente
- Razão frequente de não realização de actividades: falta de fundos
- Investigar: o que causou a falta de fundos?

As respostas resultam em actividades de melhoria dos processos de gestão, ou melhoria da capacidade institucional

Os elementos do diagnóstico

O levantamento de dados

- SDEJT não deve se limitar a recolher e enviar dados
- Devem manter os dados em bom estado de conservação, para poderem ter acesso a séries históricas
- Análise de dados num só ano não permite tirar conclusões. O importante é reverter tendências!

Levantamentos do sector

- Levantamento dos efectivos e rede escolar do ensino formal (3 de Março)
- Levantamento de efectivos e rede escolar de alfabetização (15 de Março)
- Levantamento do aproveitamento escolar (Dezembro)

Consultas no terreno

- As expectativas das comunidades podem estar expressas no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Distrito
- As expectativas das comunidades podem estar expressas nos Planos de Desenvolvimento da Escola
- As expectativas devem ser investigadas nas escolas e ZIPs

A importância da informação

- Todas as escolas deveriam receber informações dos SDEJT sobre como os recursos financeiros, materiais e humanos estão distribuídos nas ZIPs
- Quanto maior o nível de informação recebida pelas comunidades escolares, maior será sua participação na gestão da Educação

E maior será a motivação para manter as crianças nas escolas!

A análise dos relatórios da supervisão integrada

Aspectos educativos e de gestão
Crianças com idade escolar devem estar nas escolas
Professores (qualificados) devem estar na sala de aula
Em cada escola deve haver pelo menos 1 livro por disciplina por aluno
Deve haver um mínimo de material didáctico para os professores
ADE deve chegar às escolas e ser bem usado
Programas de alfabetização e educação não-formal devem promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades

A análise dos relatórios da supervisão integrada

Aspectos educativos e de gestão
As construções e reabilitações de salas de aula devem progredir, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar
As escolas devem ser ambientes saudáveis
A produção escolar deve acrescentar aos bons resultados da escola
Os Conselhos de Escola devem ser activos
A gestão escolar deve integrar todos os aspectos da qualidade na escola
Os SDEJT devem fazer boa gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos

Análise dos planos estratégicos

- O alcance dos objectivos medido pelos indicadores: média nacional
- No distrito, calcula-se a situação actual (ou, melhor ainda, dos últimos 5 anos!)

Quais são os indicadores que o distrito pretende priorizar?

- Resposta pela análise da tendência positiva ou negativa da evolução dos indicadores e da investigação sobre as suas causas

SDEJT reflectem sobre seu desempenho

- Qual é a situação actual da gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos?
- Quantas escolas/ZIP os SDEJT apoiou com o fundo de supervisão disponível?
- Em que base os SDEJT distribuem os recursos financeiros, materiais e humanos destinados ao sector no distrito?
- Até que ponto os Serviços utilizam o ciclo POEMA da gestão?

Conclusão

Aspectos levantados integradamente
Aspectos discutidos participativamente

- Técnicos dos SDEJT já têm uma **visão integrada** da situação da Educação no seu distrito
- Podem planificar melhor a sua actuação para contribuir para os objectivos nacionais da Educação

2.2 Síntese da apresentação

Fontes de dados para o diagnóstico da situação

A utilidade do diagnóstico

É sempre importante sabermos onde estamos e onde queremos chegar para podermos definir como chegar onde queremos! Assim, a planificação deverá começar por um período de reflexão sobre **onde estamos** (veja mais referências sobre esse assunto no módulo *Monitoria e Avaliação*).

Esta reflexão implica ter em consideração os últimos anos e observar as tendências do desempenho, reflectidas, por exemplo, nos números de ingresso de alunos, das escolas que existem, do aproveitamento, além de outros indicadores. As tendências poderão ser ainda mais visíveis se os SDEJT estiverem já a praticar a supervisão integrada e mantiverem os seus arquivos de monitoria bem organizados.

A verificação da situação *actual* também implica reflectirmos sobre os sucessos e os fracassos do ano anterior, o desenvolvimento dos outros sectores no nosso distrito, dos outros distritos da nossa província e do país em geral. Significa relacionar o que acontece no terreno (nas escolas e nas ZIP) com o que acontece no nosso nível da administração. A reflexão abrange tanto os processos **internos** do Sector da Educação (da Juventude, da Tecnologia e da Cultura), quanto os processos **externos**, tais como os movimentos da população, a reforma do Sector Público ou do Sistema de Administração Financeira do Estado.

Esta reflexão colectiva sobre a situação *actual* é fundamental para que a planificação seja um elemento da gestão e não apenas um documento morto.

Os elementos do diagnóstico

Os principais elementos do diagnóstico distrital são:

Os relatórios do balanço (dos anos *n-1* e *n*)

O *balanço* (que também pode ser chamado de *avaliação*) é o resultado de um processo de análise do progresso cumulativo no cumprimento dos Planos Económicos e Sociais e Orçamento do Estado, Provincial ou Distrital. Nele são identificados os problemas que impediram a realização do plano e são elaboradas as propostas de acções correctivas a tomar, tanto para o futuro, como para a

melhoria das acções no ano em curso. O balanço constitui fonte principal de informação para a planificação do ano seguinte. Os relatórios de acompanhamento (*monitoria*) são elaborados trimestralmente, e o balanço do quarto trimestre apresenta os resultados finais da implementação do plano e orçamento anuais (*avaliação*). Estes relatórios de avaliação dão-nos uma indicação, ainda que genérica e superficial, do desempenho do Governo num determinado nível.

Se os relatórios de balanço se limitarem a dizer o que foi implementado e o que não foi, sem entrar nas razões, sem fazer comparações, sem discutir hipóteses de causalidade, sem discutir alternativas, o diagnóstico será prejudicado. Quanto mais analítico for o balanço, maior será a sua utilidade para um bom diagnóstico e, consequentemente, para a tomada de decisões pelos gestores.

Os relatórios financeiros do ano n-1 e do ano n

A ligação entre o balanço da execução das actividades e o balanço da execução do orçamento raramente é feita. No entanto, este é um dos aspectos mais importantes do diagnóstico da situação. Geralmente, durante a avaliação do que foi realizado no ano anterior, conclui-se que a razão da não execução de uma certa acção definida foi a falta de fundos.

Esta não é uma explicação plausível para a não realização de actividades, pois a falta de fundos, em si, tem razões que devem ser tratadas durante o processo de planificação. Por que razão não houve fundos para a realização dessas actividades? O orçamento foi irrealista por parte do distrito? A proposta não foi incorporada na proposta de orçamento do distrito, como um todo? A proposta do sector não foi considerada pela DPEC? A justificação do pedido não foi bem elaborada? As actividades foram planificadas para o início do ano, quando geralmente os fundos ainda não estão disponíveis? A distribuição dos fundos pelos SDEJT não foi bem realizada?

São respostas às perguntas acima que devem ser consideradas quando se conclui que algo não foi realizado "por falta de fundos". Assim, podem-se planificar actividades para melhorar a gestão financeira dos SDEJT, em vez de planificar a mesma situação destinada a um risco grande de não realização "por falta de fundos".

O levantamento de dados

Os dados recolhidos no terreno (nas escolas) permitem fazer a descrição da situação, pois facilitam a determinação de alguns indicadores-chave para o sector e permitem assim uma avaliação do desempenho e planificação futura.

É **muito** importante que os técnicos dos SDEJT não se limitem a recolher dados nas ZIP e enviá-los às DPEC ou à Secretaria Distrital. Os Serviços Distritais devem manter os dados sobre a sua situação em bom estado de conservação, para poderem ter acesso a séries históricas.

Séries históricas são dados levantados e anotados numa série consecutiva de vários anos, e que permitem a visualização da evolução positiva ou negativa de uma certa situação. Por exemplo, o aproveitamento pedagógico vem baixando ou subindo no distrito ao longo dos últimos 3 anos? Quais são as escolas em que o abandono escolar tem reduzido significativamente?

Uma análise de dados de apenas um ano não permite tirar conclusões para a planificação eficaz. O importante na planificação do desenvolvimento é reverter tendências e não apenas tomar decisões pontuais.

Vários levantamentos são realizados no sector:

- Levantamento dos efectivos e rede escolar do ensino formal (3 de Março)
- Levantamento de efectivos e rede escolar de alfabetização (15 de Março)
- Levantamento do aproveitamento escolar (Dezembro)

Os dados dos levantamentos podem ser guardados em papel, em pastas bem organizadas e protegidas contra a humidade, da poeira e dos insectos, mas o ideal seria que fossem guardados em tabelas electrónicas.

A ligação com o terreno: consultas às ZIP, escolas e comunidades

As expectativas das comunidades em relação ao sector poderão vir expressas no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Distrito, pois este é elaborado com o envolvimento das instituições de participação comunitária. Daí a necessidade de consultar esse plano no momento de elaboração dos planos anuais dos SDEJT e incorporar nestes as expectativas da comunidade nele espelhadas.

A definição sobre o local de construção de salas de aula é um dos assuntos sobre o qual a comunidade deveria ser consultada. Deve-se ter em conta diversos factores, entre eles os seguintes:

- O universo da população em idade escolar na zona de influência da futura escola;
- A localização de outras escolas de igual nível na zona, bem como a distância que as separa;

- A definição e negociação para uso de um espaço suficiente para albergar as infra-estruturas escolares básicas (salas de aula, blocos administrativos, latrinas, campo de jogos, acomodação para professores, etc).

É importante que todas as escolas recebam informações dos SDEJT sobre as razões que os levaram a priorizar uma ZIP com a construção de salas, enquanto outras ainda aguardam a sua vez. Quanto maior o nível de interacção com a comunidade escolar, maior será sua participação na gestão da Educação e, portanto, maior será a motivação dos pais e encarregados para manter as crianças nas escolas.

A análise dos relatórios da supervisão integrada

O retrato da situação actual só pode ser completo se se utilizar, para a planificação, informações recolhidas durante as supervisões integradas (ver o módulo de *Monitoria e Avaliação*). A verificação dos relatórios das visitas, combinada com a verificação dos dados dos levantamentos estatísticos, vai permitir compreender a situação em relação aos seguintes aspectos:

1. ***Crianças com idade escolar devem estar nas escolas***
   - Qual é a taxa líquida de escolarização?
   - Qual é a taxa de matrícula de crianças com 6 anos de idade?
   - Qual é a taxa do aproveitamento em relação ao início e ao fim do ano?
   - Qual é a taxa de desistência?
   - Qual é a taxa de repetição no fim dos ciclos de ensino?
   - Qual é a relação entre raparigas e rapazes em todos esses aspectos?

2. ***Professores (qualificados) devem estar na sala de aula***
   - Qual é o rácio aluno / professor?
   - Qual é o rácio aluno / turma?
   - Qual é a percentagem de professoras no terreno?
   - Qual é a proporção de professores a leccionar um segundo turno?
   - Quantos professores ainda não têm formação psico-pedagógica e onde estão?
   - Qual é o nível de absentismo dos professores?

   Nota: o módulo POEMA de *Recursos Humanos* trata especificamente da questão dos professores.

3. ***Em cada escola deve haver pelo menos 1 livro por disciplina por aluno***
   - Qual é o actual rácio livro/aluno?
   - De quantos livros de cada uma das disciplinas o distrito vai precisar?
   - Em que escolas se verificou má conservação do livro?
   - Quantas escolas têm problemas de condições para armazenar o livro?

4. ***Deve haver um mínimo de material didáctico para os professores***
   - Quantos centros de recursos existem no distrito e que áreas cobrem?
   - Quais são as ZIP/escolas que relatam boas condições de ensino-aprendizagem e existência de material didáctico?
   - Quantas bibliotecas existem no distrito? Qual é a condição destas bibliotecas?
   - Qual a proporção de escolas que compra material didáctico com fundos do ADE? Que tipo de material didáctico é adquirido pelas escolas com fundos dos ADE?

5. ***ADE deve chegar às escolas e ser bem usado***
   - Qual é a percentagem de escolas que seguem correctamente os procedimentos do uso do ADE?
   - Quais são as escolas que não prestam contas correctamente?
   - Quais são as escolas que foram desactivadas, extintas ou paralisadas?
   - Quais são as escolas que se encontram repetidas na "Lista de Distribuição de Recursos Financeiros por Escola"?
   - Quais são as escolas que foram elevadas para outro nível de ensino mas que ainda constam da lista anterior?

6. ***Programas de alfabetização e educação não-formal devem promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades***
   - Quantos são os inscritos, nos programas, no distrito, em relação à população que se deveria beneficiar?
   - Quais são os programas que conseguem promover maior retenção das mulheres?
   - Quais são os grupos que têm maior taxa de abandono durante a formação?
   - Qual é a situação dos alfabetizadores em relação à qualidade do seu trabalho?

- Qual é a percentagem de alfabetizadores que têm recebido a tempo os subsídios a que têm direito?
- Qual é o nível de envolvimento das comunidades nos grupos?
- Quais os grupos de maior sucesso, mais criativos, que merecem incentivo para se expandir?

7. As construções e reabilitações de salas de aula devem progredir, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar

Se possível utilizando a Carta Escolar, onde ela existir, pode-se responder às perguntas:

- Qual é a percentagem de escolas com boas condições materiais de ensino-aprendizagem no distrito?
- Qual é a percentagem de escolas com boas condições sanitárias (água, latrinas, etc.),
- Qual é a cobertura de escolas com acesso à rede eléctrica?
- Qual é a cobertura de escolas que têm bom desempenho em programas de manutenção?
- Qual é o número de salas de aula a construir e reabilitar a nível do distrito nos vários níveis de ensino? Estão inclusas casas para professores?

8. As escolas devem ser ambientes saudáveis

- O processo de ensino-aprendizagem toma em consideração a promoção de habilidades para a vida?
- Existe educação sexual e reprodutiva na escola?
- Existe programa de aconselhamento, de apoio psicossocial, de prevenção da violência ou qualquer outro da mesma natureza associado à escola?
- Existem actividades locais de promoção da prevenção da malária, do HIV e de outras doenças recorrentes?
- Existem actividades de promoção da higiene e da nutrição na escola?
- A escola tem acesso à água?
- O ambiente da escola é asseado e organizado?
- A escola promove o desporto e a educação física?
- A escola promove a cultura local tendo em conta o equilíbrio de género?
- A escola tem programa de apoio às crianças vulneráveis?

9. A produção escolar deve complementar os bons resultados da escola

- Que tipos de "produção" tem cada escola?
- O que a escola faz com a sua "produção"?
- Como a produção se relaciona com a melhoria e desenvolvimento da comunidade escolar?
- Como a produção escolar se relaciona com o currículo e em particular com o currículo local?

10. Os Conselhos de Escola devem ser activos

- Quais são as escolas que têm Conselhos de Escola?
- Qual é a percentagem desses Conselhos de Escola que participam activamente na vida da escola?

11. A gestão escolar deve integrar todos os aspectos da qualidade na escola

- Qual é a percentagem de escolas que elaboraram planos de desenvolvimento da escola envolvendo a comunidade escolar?
- Qual é a percentagem de escolas que utilizam os seus planos de desenvolvimento?
- Que escolas têm uma equipa completa de direcção nomeada, de acordo com as regras (Director, DAP e Chefe de Secretaria)?
- Quais são as escolas cujos directores possuem os principais instrumentos de gestão (mapas de frequência, dados estatísticos, mapa de assiduidade dos professores, etc.)?
- Qual é a qualidade de organização dos arquivos documentais?

Os documentos orientadores: PEDD e Plano Estratégico do sector da Educação

O alcance dos objectivos dos planos estratégicos é medido pelas metas dos indicadores. Nos planos estratégicos sectoriais, as metas representam a média nacional.

No distrito, devem-se calcular os indicadores a partir de uma avaliação da situação actual (ou, melhor ainda, dos últimos 5 anos!), discutindo-se quais são os indicadores que o distrito pretende priorizar, tomando sempre em conta as prioridades nacionais e as prioridades de desenvolvimento do distrito, como um todo.

Através da análise da tendência da evolução dos indicadores, e da investigação sobre as suas causas, os Serviços Distritais poderão definir actividades para manter a tendência, caso esta seja positiva, ou para mudá-la, caso seja negativa.

Reflexão dos SDEJT sobre sua própria gestão

Naturalmente, os SDEJT devem também reflectir sobre seu próprio desempenho. Qual é a situação actual da gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos? Quantas escolas/ZIP os SDEJT apoiaram com o fundo de supervisão disponível? Em que base os SDEJT distribuem os recursos financeiros, materiais e humanos destinados ao sector no distrito? Até que ponto os Serviços utilizam o ciclo POEMA da gestão?

Com todos esses aspectos levantados sobre as escolas, as ZIP e sobre os próprios Serviços Distritais, e discutidos participativamente entre os técnicos, os SDEJT já têm uma visão integrada da situação da Educação no seu distrito. Podem planificar melhor a sua actuação para contribuir para os objectivos nacionais da Educação.

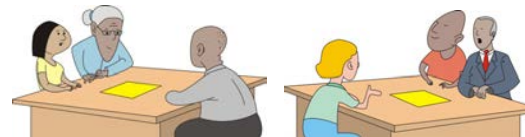
Reflexão

Por exemplo, o objectivo nacional é que exista equidade entre raparigas e rapazes em todo o sistema de ensino. A meta então é uma paridade de 1:1. Digamos que o nosso distrito já tenha alcançado uma paridade de 1:1 no EP1, mas ainda apresenta uma paridade de 0.7 rapariga: 1 rapaz, no EP2. Ou seja, para cada 70 meninas, há 100 meninos no ensino primário do segundo grau. A conclusão a que podemos chegar é que o distrito está abaixo do objectivo do sector para a equidade no EP2, e que deve priorizar este aspecto da sua gestão, de forma a promover a melhoria da situação.

2.3 Passos do exercício para o facilitador

Fontes de dados para o diagnóstico da situação

Fase 1: 5 minutos

1. Depois de ter apresentado os *slides* com o resumo dos conteúdos (**PO-Sessao2-ppt.ppt**), e de ter esclarecido as dúvidas surgidas, o facilitador dividirá os participantes em quatro grupos; cada grupo deverá eleger um relator.

Fase 2: 5 minutos

2. O facilitador distribui as folhas de exercícios. **PO-Sessao2-exercicio.doc** Cada grupo vai realizar uma tarefa diferente.
3. Pede a um representante de cada grupo que leia o exercício e esclarece qualquer dúvida dos participantes.
4. Esclarece que os grupos devem trabalhar 30 minutos e, no fim, preparar uma apresentação num cartaz ou papel gigante com letras grandes e bem legíveis. Cada grupo terá 7 minutos para a sua apresentação.

Fase 3: 30 minutos

5. Os participantes realizam os trabalhos em grupo, enquanto o facilitador permanece na sala de trabalho e apoia os trabalhos dos grupos no que for necessário.

Fase 4: 40 minutos

6. O facilitador convida o relator de cada um dos grupos para apresentar o seu trabalho. Depois de cada apresentação, o facilitador abre as discussões em plenário, para esclarecer dúvidas e complementar, se necessário, o exercício do grupo.
7. Para finalizar, o facilitador agradece o desempenho dos participantes e o seu engajamento nos trabalhos e nas discussões.

2.4 Material de apoio ao participante

Fontes de dados para o diagnóstico da situação

GRUPO A

Este trabalho deve ser feito em 30 minutos.

O grupo deve executar as seguintes tarefas:

- *Descreva, passo a passo, os procedimentos que os vossos SDEJT seguem normalmente (na prática hoje!) para iniciar o processo de planificação anual.*
- *Reflicta sobre estas práticas, comparando-as com o que foi apresentado na sessão 2.*
- *Faça uma proposta (realista!) de como deveriam ser estes procedimentos para optimizar o trabalho visando promover a Educação nos vossos distritos.*

O grupo deve preparar as suas tarefas num cartaz ou papel gigante, com letras grandes e bem legíveis. O grupo deve escolher um relator para apresentar os resultados. O grupo terá 7 minutos para a apresentação.

GRUPO B

Este trabalho deve ser feito em 30 minutos.

O grupo deve executar as seguintes tarefas:

- *Reflicta sobre quais são os maiores desafios hoje existentes nos SDEJT para seguir as orientações dadas na sessão 2 deste módulo.*
- *Descreva estes desafios em frases curtas num papel de modo que todos no grupo possam visualizar os desafios.*
- *Reflicta sobre quais são os desafios que, se ultrapassados, teriam impacto positivo na melhoria do sector da Educação no distrito.*
- *Ordene os desafios em função de prioridade, de acordo com o potencial impacto positivo que teriam, se ultrapassados.*
- *Desenvolva ideias para superar os dois desafios que têm maior prioridade para o grupo.*

O grupo deve preparar as suas tarefas num cartaz ou papel gigante, com letras grandes e bem legíveis. O grupo deve escolher um relator para apresentar os resultados. O grupo terá 7 minutos para a apresentação.

GRUPO C

Este trabalho deve ser feito em 30 minutos. O grupo deve executar a seguinte tarefa:

- *Reflictam sobre os aspectos educativos abaixo, e completem a tabela:*

Aspectos educativos e de gestão	Fontes da informação sobre a situação	O que devem fazer os SDEJT para organizar a informação para o uso na planificação
Crianças com idade escolar devem estar nas escolas		
Professores (qualificados) devem estar na sala de aula		
Em cada escola deve haver pelo menos 1 livro por disciplina por aluno		
Deve haver um mínimo de material didáctico para os professores		
ADE deve chegar às escolas e ser bem usado		
Programas de alfabetização e educação não-formal devem promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades		

O grupo deve preparar a tabela num cartaz ou papel gigante, com letras grandes e bem legíveis. O grupo deve escolher um relator para apresentar os resultados. O grupo terá 7 minutos para a apresentação.

GRUPO D

Este trabalho deve ser feito em 30 minutos. O grupo deve executar a seguinte tarefa:

- *Reflictam sobre os aspectos educativos abaixo, e completem a tabela:*

Aspectos educativos e de gestão	Fontes da informação sobre a situação	O que devem fazer os SDEJT para organizar a informação para o uso na planificação
As construções e reabilitações de salas de aula devem progredir, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar		
As escolas devem ser ambientes saudáveis		
A produção escolar deve acrescentar-se aos bons resultados da escola		
Os Conselhos de Escola devem ser activos		
A gestão escolar deve integrar todos os aspectos da qualidade na escola		
Os SDEJT devem fazer boa gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos		

O grupo deve preparar a tabela num cartaz ou papel gigante, com letras grandes e bem legíveis. O grupo deve escolher um relator para apresentar os resultados. O grupo terá 7 minutos para a apresentação.

2.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 2.

O facilitador convidará dois ou três voluntários para sintetizarem essas lições. Pode perguntar: "Como se sentiu durante os trabalhos? A sessão foi útil para a sua vida profissional?"

Além disso, o facilitador convidará outros participantes para comentarem os exercícios, e a sua utilidade para a qualidade dos trabalhos futuros dos SDEJT.

O facilitador pode então encerrar a sessão usando a seguinte explicação:

"Na sessão 2, conhecemos os principais instrumentos de onde podemos retirar informações para elaborar um retrato da situação actual da Educação no distrito. Uma visão integrada a partir das informações de fontes diversas vai permitir-nos tirar conclusões que podem ser úteis para a planificação ter um maior impacto na melhoria da situação e no alcance das metas nacionais, provinciais, distritais, atendendo ao interesse das comunidades. Na sessão 3, é apresentado um instrumento de análise que ajuda a tirar conclusões, considerando as várias informações obtidas. Vamos à sessão 3!"

Sessão 3

O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: praticar a análise da situação, identificando as forças, oportunidades, as fraquezas e os riscos existentes na situação actual, como base para a planificação.

Tempo total necessário: 2 ½ horas

Material necessário:

- Cópias do texto síntese de apoio "O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA". **PO-Sessao3-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao3-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Os participantes se comprometem com a continuidade da abordagem do módulo e os conteúdos da sessão	Início da apresentação dos *slides* **PO-Sessao3-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao3-sintese.doc**
20 min	A abordagem FOFA	Explicar o método de análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças como base da planificação	Apresentação dos slides e discussão em plenária sobre o método
60 min	Exercício: relacionando a análise e a planificação	Praticar a análise de um subsector, relacionando as actividades correspondentes	Realizar as tarefas descritas, em cinco grupos de trabalho **PO-Sessao3-exercicio.doc**
60 min	Exercício: apresentação pelos grupos e discussão dos resultados	Debater sobre as decisões tomadas pelos grupos, e esclarecer os métodos utilizados	Em plenária cada grupo apresenta os seus resultados e discute-se para um consenso sobre o melhor caminho para utilizar o método
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem e avaliação da sessão	Colecção de ideias de voluntários entre os participantes

3.1 Abertura

O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA

O facilitador abre a sessão explicando que a mesma vai promover o uso do método FOFA para sistematizar as informações obtidas a partir dos vários documentos e relatórios que apoiam a planificação.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA”. **PO-Sessao3-sintese.doc**

“Na sessão anterior, vimos como as informações importantes para a planificação podem ser colhidas nos relatórios e nos levantamentos estatísticos, além de outras fontes à disposição dos SDEJT. Mas essas informações são numerosas e, às vezes, difíceis de sistematizar de forma a apoiar a planificação. A sessão 3 vai apresentar então um método simples e bastante utilizado chamado FOFA. Este método vai ajudar os técnicos dos SDEJT a sistematizarem as informações que colhem, de forma a transformar as suas conclusões em actividades concretas do seu programa de actividades. Bem-vindos à sessão 3!”

Em seguida, o facilitador apresenta os *slides* da sessão 3. **PO-Sessao3-ppt.ppt**

Objectivos

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de

- praticar a análise da situação, identificando as forças, oportunidades, as fraquezas e os riscos existentes na situação actual, como base para a planificação.

3.2 Síntese da apresentação

O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA

A análise com a abordagem FOFA

Um bom retrato da situação actual pode ser feito através da análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (o método FOFA), valendo-se dos resultados da análise dos documentos citados na sessão 2. Este método pode ser também utilizado quando os técnicos dos SDEJT estiverem a fazer o diagnóstico em conjunto com as ZIP e escolas, ou quando as escolas estiverem a desenvolver o seu Plano de Desenvolvimento com a comunidade escolar.

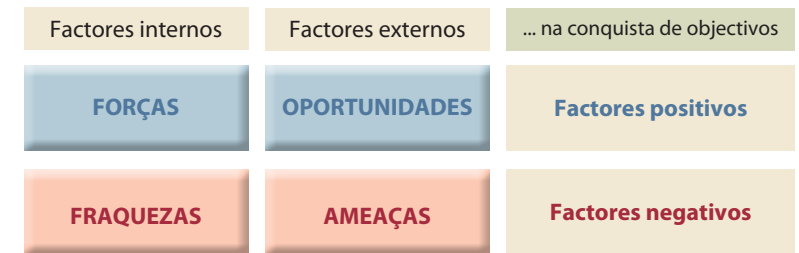
Esta análise ajuda a planificar o futuro e a definir estratégias de acção.

As **forças** são tudo aquilo que o sector faz de bem ou tem de bom. São aspectos internos do sector. São histórias de sucesso e de eficácia na prestação de serviços. Por exemplo, a presença no sector de técnicos capacitados na sua área de intervenção, ou a disponibilidade de um banco de dados electrónico funcional.

As **oportunidades** são tudo o que existe de bom no ambiente em que se insere o sector, que possa potenciar as suas **forças**. Comunidades mobilizadas, um funcionamento transparente da Administração Distrital como um todo, parceiros não-governamentais ou privados no distrito são possíveis oportunidades a serem consideradas. Estes aspectos podem ser aproveitados para o desenvolvimento do sector e devem ser levados em conta durante a planificação.

As **fraquezas** são tudo o que existe de mau no sector ou que o sector não faz bem e cuja eliminação ou melhoria depende do próprio sector. São aspectos internos do sector. Normalmente, as fraquezas são relacionadas com o desenvolvimento institucional:

1. aspectos da capacidade, motivação e disciplina dos quadros;
2. aspectos da gestão dos recursos materiais e da infra-estrutura, como a falta de cuidado e manutenção, por exemplo;
3. aspectos da gestão financeira, como a falta de cuidado na documentação das operações financeiras e no seguimento dos procedimentos;
4. aspectos do processo como, por exemplo, a falta de clareza sobre as funções dos quadros, falta de regras de procedimentos, pouca comunicação dentro da equipa de trabalho.

As **ameaças** são aspectos negativos externos ao sector, que poderão contribuir para o mau desempenho do sector. Ainda que não dependam do sector, este poderá, em alguns casos, desenvolver acções e estratégias para contornar estes aspectos. Exemplos disso são os ciclones e as cheias, cujos efeitos negativos podem ser contornados com acções de prevenção física nas infra-estruturas e acções de mobilização para a gestão de risco de calamidades nas zonas vulneráveis.

A abordagem FOFA baseia-se no seguinte teorema: *1) consolidar as forças a potenciar; 2) eliminar ou reduzir as fraquezas a; 3) identificar e aproveitar as oportunidades e 4) preparar acções para contornar ou responder às ameaças.*

Assim, por exemplo, se há uma actividade planificada que tem sido adiada por falta de recursos há mais de 2 anos, esta análise mostrará que esta é uma fraqueza. Assim, deve ser eliminada da forma como está, e tentar a mesma questão sob um ângulo positivo, com uma abordagem que tenha as suas próprias forças.

3.3 Passos do exercício para o facilitador

O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA

Fase 1: 5 minutos

1. Depois da apresentação dos *slides*, o facilitador divide os participantes em cinco grupos de trabalho (A, B, C, D, e E). Cada grupo deverá eleger um relator. Cada grupo tem uma tarefa diferente!
2. O facilitador distribui as cópias do material do exercício. **PO-Sessao3-exercicio.doc**

Fase 2: 50 minutos

3. Os participantes devem reflectir e discutir nos grupos a apresentação feita pelo facilitador sobre a abordagem FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).
4. Dentro de cada grupo, os participantes relatam se já tiveram experiências com esta abordagem e compartilham com os colegas se já as tiveram.
5. A tarefa de cada grupo será:
   a. fazer o levantamento de uma força, uma oportunidade, duas fraquezas e uma ameaça nos seus distritos em relação ao programa do sector da Educação que lhe foi conferido;
   b. sugerir algumas (1 ou 2) actividades para potenciar as forças, aproveitar as oportunidades, eliminar ou reduzir as fraquezas e contornar as ameaças;
   c. preencher a tabela dada no material de apoio ao participante.

Fase 3: 60 minutos

6. O facilitador convidará os relatores para apresentarem os resultados dos trabalhos. Cada relator terá cerca de sete minutos para a apresentação. A seguir, o facilitador promoverá uma discussão sobre a relação entre os pontos FOFA observados e as actividades escolhidas para lhes fazer face.
7. Em seguida, o facilitador encerrará a sessão.

3.4 Material de apoio ao participante

O diagnóstico da situação e a abordagem FOFA

1. Os participantes devem reflectir e discutir nos grupos a apresentação feita pelo facilitador sobre a abordagem FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).
2. Dentro de cada grupo, os participantes relatam se já tiveram experiências com esta abordagem e compartilham com os colegas se já as tiveram.
3. A tarefa de cada grupo será:
   - fazer o levantamento de uma força, uma oportunidade, duas fraquezas e uma ameaça nos seus distritos em relação ao programa do sector da Educação que lhe foi conferido;
   - sugerir algumas (1 ou 2) actividades para potenciar as forças, aproveitar as oportunidades, eliminar ou reduzir as fraquezas e contornar as ameaças;
   - preencher a tabela abaixo, visualizando-a num cartaz ou papel gigante, no formato designado.

Tema do grupo:		
Nº	**Descrever o aspecto FOFA observado**	**Descrever a actividade a entrar no programa XXX do ano *n+1***

4. Cada grupo focalizará um programa distinto do sector da Educação:

Grupo A - Tema: Programa Apoio Institucional Administrativo
Grupo B - Tema: Programa Ensino Primário
Grupo C - Tema: Programa Alfabetização e Educação de Adultos
Grupo D - Tema: Programa Ensino Secundário
Grupo E - Tema: Programa Ensino Técnico-Profissional

5. O facilitador convidará os relatores para apresentarem os resultados dos trabalhos. Cada relator terá cerca de sete minutos para a apresentação na plenária.

3.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que eles aprenderam nesta sessão 3. "O método FOFA ajudou-os a sistematizar as idéias para apoiar a planificação?"

O facilitador convidará dois ou três voluntários para sintetizarem essas lições.

Além disso, o facilitador convidará outros participantes para comentarem o exercício, e a utilidade para a sua actuação profissional futura na planificação no seu distrito.

O facilitador já pode encerrar a sessão, usando a seguinte explicação:

"Na sessão 3, aprendemos a utilizar o método FOFA para sistematizar as informações que obtivemos ao consultar as diversas fontes de dados à disposição do distrito. Com isso, já podemos garantir uma planificação mais criativa, menos repetitiva, que leva em conta as potencialidades internas e externas, e que fica muito mais flexível para responder aos desafios do sector da Educação. Na próxima sessão, vamos abordar os indicadores do sector da Educação, e estudar a relação entre as actividades prioritárias a serem implementadas no distrito e as metas nacionais do sector, representadas pelos indicadores. Além disso, vamos praticar a transposição das metas provinciais para as metas distritais. Vamos à sessão 4!"

Sessão 4

O papel dos indicadores na planificação

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: analisar a situação presente do sector no distrito através da análise dos indicadores e projectar a situação futura definindo acções que conduzam à situação desejada.

Tempo total necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "O papel dos indicadores na planificação". **PO-Sessao4-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao4-exercicio.doc**
- Cópias da resposta ao exercício. **PO-Sessao4-resposta.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no desenvolvimento dos assuntos do módulo	Abertura pelo facilitador e início da apresentação dos slides da sessão
30 min	O papel dos indicadores na planificação	Praticar a reflexão estratégica utilizando a análise da tendência do desenvolvimento dos indicadores principais no distrito	Apresentação de *slides* **PO-Sessao4-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao4-sintese.doc**
40 min	Exercício: projectar os principais indicadores da Educação para o distrito	Os participantes projectam e analisam as tendências de desenvolvimento da Educação no distrito, utilizando os principais indicadores do sector	Exercício em 5 grupos: **PO-Sessao4-exercicio.doc**
40 min	Exercício: apresentação e resolução	Aplicar os conhecimentos adquiridos na transposição de metas provinciais para distritais	Apresentação dos grupos e resolução do exercício em plenária **PO-Sessao4-resposta.doc**
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem, avaliação da sessão e transição para a sessão seguinte	Voluntários avaliam a sessão e o facilitador faz a transição para o próximo assunto

4.1 Abertura

O papel dos indicadores na planificação

Antes da sessão, o facilitador deverá ler com atenção a resolução do exercício, a fim de se preparar para apoiar os participantes na discussão que se seguirá ao exercício em grupos. **PO-Sessao4-resposta.doc**

O facilitador abre a sessão explicando que vai abordar o uso dos indicadores para orientar a planificação nos distritos, relacionando a situação actual com uma situação desejada.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão "O papel dos indicadores na planificação". **PO-Sessao4-sintese.doc**

"Na sessão 3, utilizamos a abordagem FOFA para analisar as informações levantadas através dos vários instrumentos de orientação, de monitoria e de avaliação (balanço) que estão à disposição dos SDEJT. Entre as informações importantes tiradas dos documentos de orientação e dos relatórios de avanço estão os indicadores, que tornam concretas as ideas estratégicas ao estabelecer metas ou padrões para os vários aspectos da política da Educação. Nesta sessão 4, portanto, avançamos para este assunto de muita importância para a planificação: os indicadores. Vamos ver o que são, para que servem, e como utilizá-los no processo de planificação e priorização de actividades a realizar no distrito. Vamos à sessão 4!"

Em seguida o facilitador apresenta os slides da sessão. **PO-Sessao4-ppt.ppt**

República de Moçambique
Ministério da Educação

Planificação e Orçamentação

Sessão 4 - O papel dos indicadores na planificação

Objectivos

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de

- Retratar a situação presente do sector no distrito através da análise dos indicadores
- Projectar a situação futura:
  - Ajustar as metas nacionais à realidade do distrito
  - Projectar os indicadores de acordo com a evolução e a realidade do distrito
  - Identificar factores que ajudam a priorização de actividades num ambiente de recursos limitados

Conceito de "objectivo"

Descrição da situação concreta desejada, no fim de um processo ou período de planificação

Responde à pergunta:
ONDE É QUE QUEREMOS ESTAR?

Conceitos

- **Objectivo estratégico:** dá uma visão da situação desejada no médio e/ou longo prazos
- **Objectivo específico:** visão concreta de curto prazo, descrevendo os elementos principais a serem "produzidos" para alcançar os objectivos estratégicos
- **Actividade:** o que se deve fazer para chegar onde queremos estar

Conceito

Objectivo:
- "Ir estrada fora!"

Actividade:
- "Comprar uma mota"

Objectivos do sector da Educação

- Maior acesso e retenção no ensino, buscando o equilíbrio de género, idade e regiões
- Maior qualidade e relevância da educação para uma formação integral do cidadão
- Reforço da capacidade institucional, financeira e política com vista a assegurar a sustentabilidade do sistema

Indicadores

Um indicador é um sinal de aviso

Responde às perguntas:
- A que distância nos encontramos do objectivo?
- Qual é a minha probabilidade de ainda alcançá-lo?

Indicadores mensuráveis são a base para uma monitoria adequada

Indicadores

Indicadores são como placas de sinalização nas estradas: mostram a direcção certa e, se sabemos onde estamos, mostram quanto ainda falta andar para chegar ao destino

Situação actual

BEM-VINDOS A INCHOPE

Beira 135 ⬆
Maputo 1.070 ➡
⬅ Quelimane 600

Indicadores informam

A contribuição prevista pelos diversos intervenientes
- P ex: Porção do orçamento destinado à construção

Bom uso dos recursos para alcance de **resultados**
- P ex: Número de escolas construídas num período

Alcance de **resultados finais** (benefícios dos grupos-alvo)
- P ex: Aumento da Taxa de matrícula

Impacto desejado das políticas da educação
- P ex: Redução da Taxa de analfabetismo na população

Cálculo de indicadores

Cálculo de indicadores:

Rácio aluno por professor no EP1

Nº de alunos ÷ Nº de professores

Taxa líquida de escolarização na 1ª classe

Nº de alunos com 6 anos na 1ª classe ÷ População de 6 anos × 100

Transposição e projecção de indicadores

Passos:
- Calcula-se a diferença entre o valor provincial do ano base e o último valor projectado para o período
- Assume-se a diferença como semelhante à diferença distrital
- A diferença é dividida pelo número de anos do período
- Partindo do ano base, adiciona-se a "diferença por ano" a cada ano do período no distrito, obtendo-se projecções distritais

Transposição e projecção de indicadores

Nível	Ano base n	n+1	n+1
Rácio aluno por turma			
Provincial	70	68	64
Distrital	65		

Diferença provincial = 64 − 70 = -6   -6 = Diferença distrital

Anos do período = 2   -6 ÷ 2 = -3

Nível	Ano base n	n+1	n+1
Rácio aluno por turma			
Provincial	70	68	64
Distrital	65	65-3=62	62-3=59

Alternativas de acção

Caminhos ou opções possíveis para cumprir os objectivos definidos

Decisão depende dos objectivos e da melhor forma de alcançá-los

Finalidade da análise de alternativas
- ✓ Identificar opções de caminhos para chegar ao objectivo
- ✓ Avaliar a viabilidade dos vários caminhos
- ✓ Concordar sobre a estratégia a adoptar

A escolha de alternativas

Procura-se resposta à pergunta:

É possível mobilizarmos os meios necessários para atingirmos uma mudança da situação com este conjunto de actividade?

CRITÉRIOS PARA A PRIORIZAÇÃO DE ACTIVIDADES

- ✓ Custo total da actividade – o mais baixo possível
- ✓ Benefícios para os grupos prioritários – os maiores possíveis
- ✓ A contribuição para se atingir o objectivo – a maior possível
- ✓ Riscos sociais e ambientais – os menores possíveis
- ✓ Capacidade e competência da instituição para implementar – a maior possível

4.2 Síntese da apresentação

O papel dos indicadores na planificação

A relação entre os planos e os seus objectivos

Como já vimos em sessões anteriores, um plano sempre deve ter um ou mais objectivos. Ou seja, antes de saber onde quero chegar é difícil saber quais as acções que devo realizar para lá chegar!

Um objectivo é uma descrição concreta da situação desejada no fim de um processo ou período de planificação. Os objectivos são também chamados por outros nomes, tais como resultados e produtos. É importante definir com clareza o que deve ser alcançado num período determinado, expressando o seu conteúdo em metas quantitativas para poder responder à pergunta: "Onde é que queremos estar no tempo X?"

Nas sessões anteriores, praticamos os métodos para desenvolver um retrato da situação actual do sector no distrito através da análise dos balancos do plano, dos planos estratégicos e da organização das ideias pela abordagem FOFA. Através da abordagem FOFA, iniciamos a elaboração do plano do distrito. Agora é necessário calibrar as ideias desenvolvidas, comparando as metas e os indicadores específicos dos níveis nacional e distrital, para concretizar as acções futuras a serem implementadas.

Os objectivos do sector da Educação em Moçambique são os seguintes:

1. Maior acesso e retenção no sistema de ensino, reduzindo as disparidades

- Toda criança moçambicana tem o direito de acesso a sete anos de educação primária.
- O nível de conclusão deve aumentar, buscando o equilíbrio de género e oportunidades para as crianças vulneráveis.
- O ensino secundário e o ensino técnico-profissional devem ser instrumentos para o desenvolvimento pessoal e económico.
- Redução das disparidades de género e de idades quanto às oportunidades de educação.
- Redução das diferenças regionais dentro do país, quanto ao acesso às oportunidades e aos recursos disponíveis para a educação dentro e entre as regiões do país.
- Para promover tudo isso, deve avançar a construção de novas salas de aula, a reabilitação das infra-estruturas existentes, e a manutenção regular dos bens do património do Estado. Vai-se tentar construir escolas mais pequenas, com turmas mistas, onde seja apropriado, e reduzir a necessidade de escolas com internato.

2. Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão

- Para aumentar a relevância do ensino, implementa-se a reforma curricular com a passagem semi-automática e com a inclusão de aspectos extra-curriculares e culturais para o desenvolvimento de habilidades para a vida, através do currículo local.
- A qualidade do ensino melhorará se progredirem as condições no fornecimento de material básico, livros do aluno, equipamento, mobíliario. É preciso um programa de manutenção permanente.
- Deve-se priorizar a qualificação de mais professores, através do fortalecimento de programas de formação inicial e em serviço e de desenvolvimento contínuo de professores.
- Prioriza-se a gestão escolar descentralizada, voltada para uma escola saudável e segura, com o envolvimento da comunidade.
- Os processos de aprendizagem devem ser centrados no aluno. O quadro de qualificações deve tomar em conta as competências adquiridas durante a vida e no sistema de ensino.

3. Maior capacidade das instituições do sector

- O fortalecimento da capacidade das instituições virá tanto através da maior clareza das atribuições e dos processos administrativos, quanto do aumento das habilidades e do conhecimento individual dos gestores em todos os níveis.
- Grande ênfase será dada à harmonização dos processos de planificação, orçamentação, monitoria, gestão financeira, procurement, gestão patrimonial, de forma a optimizar o uso dos limitados recursos existentes. A capacitação através dos módulos em POEMA da Educação é parte dessas acções.

- Pelo lado da gestão dos recursos humanos, o quadro de progressão na carreira docente vai encorajar a maior retenção dos professores formados.
- Buscar-se-á comunicação e informação mais eficazes, tanto dentro do sector quanto para o público utente.
- Ainda importante é o combate à corrupção e outras contravenções de forma a criar uma cultura de prestação de contas e de bom serviço à comunidade de pais e alunos.

A diferença entre um objectivo e uma actividade

Enquanto o objectivo descreve "onde queremos estar no fim de um processo", as actividades vão expressar o "como vamos chegar lá". A *actividade* é a acção necessária para *transformar determinados recursos em resultados* que nos levem a alcançar determinados objectivos planeados, num período de tempo especificado. Assim, *actividades* são também chamadas por outros nomes tais como: acções, medidas, tarefas etc. Mas todos os nomes descrevem "o que se deve fazer para chegar onde queremos estar".

Por exemplo, o meu objectivo pessoal é ser professor. As minhas actividades serão: estudar no IFP, fazer um estágio numa escola, concluir o curso com éxito.

Deve-se definir o objectivo **antes** de se definir a actividade. Assim, pelo nosso exemplo, se eu não sei o que quero ser, não saberei o que devo fazer!

Os indicadores definem a grandeza dos objectivos

Os *indicadores* concretizam o objectivo. Usando o exemplo anterior: o meu objectivo é ser professor. Para facilitar a definição das acções a serem realizadas, deveria concretizar isso com alguns indicadores. Por exemplo: "entrada num IFP até ao fim de 2010", ou ainda "estágio realizado numa escola de qualidade reconhecida até um ano após o fim da formação". Estas definições ajudam ainda mais a definir as actividades necessárias para alcançar o objectivo, com qualidade.

Assim, o *indicador* poderá ser usado durante a implementação das actividades como um "sinal de aviso", como uma placa de sinalização, indicando se estou no caminho certo para chegar onde quero no fim do processo.

Os indicadores são como placas de sinalização nas estradas: mostram se estamos na direcção certa e o quanto já andamos. Respondem às perguntas:

- **A que distância nos encontramos do objectivo?**
- **Qual é a minha probabilidade de ainda alcançá-lo?**

Podem referir-se:

a) à **contribuição prevista pelos diversos intervenientes**, sinalizando a disponibilidade dos recursos financeiros, humanos e materiais.

Exemplos:
- Parcela do orçamento destinado à construção de escolas
- Proporção de novos professores contratados que têm formação psico-pedagógica

b) ao **bom uso dos recursos** na consecução de resultados visíveis.

Exemplos:
- Número de escolas construídas num período
- Percentagem de professores que tiveram acesso à formação contínua
- Percentagem de alfabetizandos que concluíram o programa de alfabetização
- Os rácios de alunos / professor
- O número de livros por aluno

c) ao **alcance de resultados finais**, medindo os benefícios do grupo-alvo.

Exemplos:
- A taxa de matrícula das raparigas na 1ª classe aos 6 anos de idade
- A taxa de retenção escolar
- As taxas de conclusão nos níveis de ensino

d) aos **processos** da educação.

Exemplos:
- Percentagem de escolas que possuem Planos de Desenvolvimento
- Percentagem de Conselhos de Escola activos na Gestão Escolar
- Percentagem de escolas que utilizam abordagens de habilidades para a vida na educação sexual

e) ao **impacto** desejado das políticas de educação.

Exemplos:
- Taxa de alfabetização
- Rendimento das famílias
- Nível de pobreza
- Nível do bem-estar e desenvolvimento

Para poderem ser medidos, os indicadores são acompanhados por **metas** quantitativas ligadas a horizontes de tempo.

Por exemplo:

A taxa de retenção escolar, num certo distrito:

real: 2002	real: 2008	real: 2009	plano: 2010	objectivo: 2012
74%	75%	74%	77%	80%

A tabela acima mostra que a *tendência* é de ter uma retenção por volta dos 75%, mas planificamos uma ligeira melhoria para 2010, com a introdução do Currículo Local, uma vez que isto aumenta a relevância da educação para as crianças. O nosso objectivo é alcançar os 80% em 2 anos, em 2012.

Isto foi apenas um dos exemplos que mostram a importância de se saber a situação actual para planificar melhorias. Se sabemos que a situação ideal é ter 100% de retenção, saberemos que quanto mais perto disso chegarmos, melhor será para a população do distrito.

Regras básicas para a projecção de indicadores no distrito

O cálculo dos principais indicadores da Educação é abordado no módulo *Monitoria e Avaliação*. Alguns indicadores que têm relevância no distrito são:

Indicadores de acesso - medidos anualmente:

- Taxa líquida de escolarização no Ensino Primário (total e das raparigas);
- Taxa líquida de escolarização aos 6 anos na 1ª classe (total e das raparigas);
- Taxa de desistência (total e das raparigas);
- Nº de salas de aula construídas.

Indicadores de qualidade - medidos anualmente:

- Taxa de conclusão do EP2 (total e das raparigas)
- Rácio aluno / professor no EP1;
- Percentagem de novos professores contratados;
- % de professoras contratadas do total de professores;
- % de professores a leccionar 2 turnos;
- Nº de horas de instrução dadas em relação ao número oficial de horas de instrução;
- Livros por aluno e disciplina em cada escola.

Indicadores do reforço da capacidade institucional, financeira e política com vista a assegurar a sustentabilidade do sistema - medidos anualmente:

- % de escolas primárias com Conselhos de Escola em funcionamento;
- % de directores de escolas com formação em gestão escolar.

Partindo dos indicadores e das suas metas nacionais, é necessário medir a situação actual e projectar para os anos seguintes as metas possíveis para o nível distrital.

Para a transposição das metas nacionais para o distrito, pode-se proceder da seguinte maneira:

1. Calcula-se a diferença entre o valor nacional ou provincial do ano base e o valor do último ano do período planificado.

   Por exemplo:

   Taxa de conclusão na 7ª classe (raparigas)

   Real nacional ou provincial em 2009 (ano base): 44%

   Meta nacional em 2014: 70%

   Diferença = 70% - 44% = 26 pontos percentuais

A diferença é assumida como diferença distrital. Portanto, o distrito deveria aumentar a sua taxa de conclusão em cerca de 26 pontos percentuais no mesmo período.

2. A diferença é dividida pelo número de anos do período

   Por exemplo:

   Período 2009-2014 = 5 anos. Logo teremos um crescimento médio anual de 26 : 5 = 5,2

3. Partindo do ano base, adiciona-se a "diferença dividida" a cada ano do período.

   Por exemplo:

   Real distrital em 2009: 47% . Logo, utilizando a "diferença dividida" teremos a seguinte projecção para o periodo:

   2009 - 47%

   2010 - 47% + 5,2 = 52,2%

2011 - 52,2% + 5,2 = 57,4%

2012 - 62,6%

2013 - 67,8%

2014 - 73%

Assim, os SEDJT podem acompanhar se estão a seguir as projecções das políticas nacionais no nível micro. E, se não estiverem, discutir sobre as causas desta diferença.

Priorização de actividades num ambiente de recursos limitados

Em qualquer situação, na vida pessoal ou profissional, os recursos disponíveis são SEMPRE limitados. Assim, a tarefa do gestor é analisar, escolher e recomendar a melhor *alternativa* de acção para alcançar mais rapidamente os objectivos, com o menor custo possível.

No processo de planificação, a definição dos objectivos e a escolha das *alternativas* de acção envolvem processos de tomada de decisões com base nas informações do diagnóstico, e orientam-se para produzir o maior número de resultados e causar o maior impacto possível, com o menor uso e o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Este é um grande desafio para o gestor.

A finalidade da análise das alternativas é a de identificar possíveis opções, avaliar a sua viabilidade e impactos e concordar sobre a priorização da implementação. A escolha do que é *prioritário* é influenciada pelos seguintes aspectos:

1. Liderança política do distrito e dos SDEJT, e o seu compromisso com os objectivos do Plano Estratégico da Educação
2. Organização das informações pelos SDEJT, para poder analisar as possíveis alternativas
3. Selecção de critérios (para a definição de actividades prioritárias) pela equipa do SDEJT
4. Boa e justa distribuição dos recursos entre as áreas prioritárias dos SDEJT e entre as escolas
5. Capacidade de negociação dos SDEJT junto à Administração Distrital e à DPEC para obter os recursos de que necessita para a execução do seu plano.

A definição de actividades através de critérios (ponto 3 acima) é uma acção fácil que pode ser implementada pelos SDEJT. Ela deveria envolver a participação da maioria dos técnicos dos Serviços Distritais. Sugerem-se os seguintes critérios para pesar a escolha de uma actividade contra outra - por ordem de importância:

- O custo total da actividade será mais baixo do que de outras actividades alternativas
- Os benefícios para os grupos prioritários serão maiores do que os de outras alternativas
- A contribuição da actividade para se alcançarem os objectivos da educação será maior do que a de outras alternativas
- A vontade política apoiará a realização da actividade mais do que a de outras alternativas
- A actividade contribui para uma melhoria social, da saúde e do ambiente mais do que outras alternativas
- Os SDEJT são mais experientes e tiveram mais sucesso no passado ao implementar aquela actividade do que outras alternativas.

Os SDEJT devem sempre observar a lista dos principais aspectos de desenvolvimento educativo e da gestão no nível da escola, quando estiverem a priorizar as actividades, como já foi explicado na sessão 2 deste módulo:

- Crianças com idade escolar devem estar na escola
- Professores (qualificados) devem estar na sala de aula, aumentando o tempo de aulas leccionadas
- Em cada escola deve haver pelo menos 1 livro por disciplina por aluno
- Deve haver um mínimo de material didáctico para os professores
- ADE deve chegar às escolas e ser bem usado
- Programas de alfabetização e educação não-formal devem promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades
- As construções e reabilitações de salas de aula devem progredir, e a manutenção das infra-estruturas deve melhorar
- As escolas devem ser ambientes saudáveis
- A produção escolar deve acrescentar-se aos bons resultados da escola
- Os Conselhos de Escola devem ser activos
- A gestão escolar deve integrar todos os aspectos da qualidade na escola.

4.3 Passos do exercício para o facilitador

Praticando a projecção de indicadores para o distrito

Fase 1: 5 minutos

1. O facilitador divide os participantes em 5 grupos e distribui as folhas do exercício. **PO-Sessao4-exercicio.doc** Cada grupo deve eleger um relator.
2. O facilitador pede a um dos participantes que leia o exercício e esclarece qualquer dúvida que surgir. O facilitador orienta os participantes para reflectirem sobre o conteúdo dado e para esclarecerem qualquer dúvida através da síntese distribuída.

Fase 2: 35 minutos

3. A tarefa de cada grupo será :
   - fazer a transposição das metas provinciais para distritais,
   - fazer a projecção dos indicadores para o horizonte de dois anos utilizando o método indicado na síntese da sessão,
   - tirar conclusões sobre a tendência dos indicadores para o horizonte de dois anos.
4. Cada grupo fará os cálculos de um indicador diferente:
   - **Grupo A:** Taxa Líquida de Escolarização no EPC
   - **Grupo B:** Taxa de Conclusão no EP2
   - **Grupo C:** Rácio aluno / professor no EP1
   - **Grupo D:** Taxa de desistência no EPC
   - **Grupo E:** % de professores contratados com formação inicial

Fase 3: 40 minutos

5. O facilitador convidará os relatores a apresentarem os resultados dos trabalhos. Cada relator terá cinco minutos para a apresentação. A seguir, o facilitador mostrará a resposta do exercício e esclarecerá qualquer dúvida que surgir.

4.4 Material de apoio ao participante

Praticando a projecção de indicadores para o distrito

O objectivo do exercício é que os grupos façam uma transposição das metas provinciais para metas distritais, realizando assim uma projecção distrital para 5 indicadores-chave do sector da Educação em Moçambique.

Indicator	Nível	Ano base	Projecção	
		2009	2010	2011
Taxa Líquida de Escolarização no EPC	Prov	85,0	88,0	91,0
	Dist	90,0		
Taxa de Conclusão no EP2	Prov	40,0	47,0	53,0
	Dist	54,0		
Rácio aluno / professor no EP1	Prov	65	63	61
	Dist	62		
Taxa de desistência	Prov	7,0	6,5	6,0
	Dist	7,9		
% de Professores com formação inicial	Prov	57,0	65,0	70,0
	Dist	65,6		

Cada um dos grupos terá uma tarefa diferente:

- **Grupo A:** Taxa Líquida de Escolarização no EPC
- **Grupo B:** Taxa de Conclusão no EP2
- **Grupo C:** Rácio aluno / professor no EP1
- **Grupo D:** Taxa de desistência no EPC
- **Grupo E:** % de professores contratados com formação inicial

Cada grupo deve preparar os seus resultados numa folha de papel gigante para apresentar na plenária, e durante a apresentação deve explicar como chegou aos resultados.

4.5 Resposta do exercício

Praticando a projecção de indicadores para o distrito

Este é o quadro completo com as respostas ao exercício.

Indicator	Nível	Ano base	Projecção	
		2009	2010	2011
Taxa Líquida de Escolarização no EPC	Prov	85,0	88,0	91,0
	Dist	**90,0**	**93,0**	**96,0**
Taxa de Conclusão no EP2	Prov	40,0	47,0	53,0
	Dist	**54,0**	**60,5**	**67,0**
Rácio aluno / professor no EP1	Prov	65	63	61
	Dist	**62**	**60**	**58**
Taxa de desistência	Prov	7,0	6,5	6,0
	Dist	**7,9**	**7,4**	**6,9**
% de Professores com formação inicial	Prov	57,0	65,0	70,0
	Dist	**65,6**	**72,1**	**78,6**

Notas de apoio ao facilitador para as discussões em plenária:

1. Em termos de metas, dois indicadores devem diminuir e não aumentar: o rácio aluno/professor no EP1, e a taxa de desistência. No entanto, se a análise da série histórica indicasse uma tendência oposta à desejada, o distrito teria que fazer a análise dos factores intervenientes e decidir quais as acções para reverter aquela tendência.
2. Todos os indicadores reflectem uma média distrital, e podem esconder disparidades extremas entre escolas no mesmo distrito. Uma forma de verificar a disparidade é comparar, ano a ano, alguns indicadores principais por escolas. Devem-se implementar medidas para reduzir a diferença de desempenho entre as piores e as melhores escolas. Os indicadores a serem usados para medir a disparidade entre escolas são:
   - Taxa de aproveitamento escolar, desagregada por género;
   - Taxa de desistência, desagregada por género;
   - Rácio aluno/professor.
3. O rácio aluno/professor, no ensino primário, deveria tender a uma situação "ideal" de 25 alunos para cada professor. Em Moçambique, uma situação equilibrada seria de cerca de 40 alunos por professor, para manter um padrão aceitável de dedicação do tempo do professor a cada um dos alunos.
4. Pelo exemplo dado, pode-se observar que o distrito está acima da média da província em todos os aspectos, menos na taxa de desistência, que é "pior" do que a média provincial. Portanto, o distrito está no bom caminho da gestão para alcançar os objectivos da Educação, devendo esforçar-se mais para reduzir a desistência. Como fazer isto?
5. É importante observar que alguns indicadores tendem a estacionar quando chegam a um certo patamar. É o caso, por exemplo, da Taxa Líquida de Escolarização que tenderá a estacionar na casa dos 96 a 97%, pois sempre haverá crianças com idade escolar fora da escola ou crianças a estudar que já não têm a idade certa para o ciclo.

4.6 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

No fim, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que eles aprenderam nesta sessão 4, convidando dois ou três voluntários a sintetizarem estas lições.

Além disso, o facilitador pode perguntar: "O exercício ajudou-o a continuar a realizar a mesma tarefa quando estiver de volta aos SDEJT?"; ou ainda "A sessão trouxe conteúdos relevantes para uma melhor planificação no sector da Educação?"

O facilitador pode então encerrar a sessão usando a seguinte explicação:

"Vamos recordar! Na sessão 1 discutimos os conceitos relacionados com a planificação. Na sessão 2, apresentámos os principais documentos que são as fontes de dados para elaborar o retrato da situação da Educação no distrito. Na sessão 3, praticámos a abordagem FOFA para analisar dados recolhidos de forma a dar uma base mais consistente para a decisão sobre a planificação ou não de uma actividade no plano dos SDEJT. Já nesta última sessão, exercitámos alguns instrumentos que ajudam os SDEJT a transpor as metas e indicadores nacionais ou provinciais em metas para o distrito, de forma a orientar a priorização do uso dos recursos - sempre limitados. Na próxima sessão, a sessão 5, vamos praticar a elaboração de planos, com base nos elementos que vimos até agora."

Sessão 5

Relacionando a análise das tendências com a planificação

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: caracterizar a situação do sector através dos indicadores, projectar a situação futura e definir acções que conduzam à situação desejada.

Tempo total necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "Relacionando a análise das tendências com a planificação". **PO-Sessao5-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao5-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no desenvolvimento dos assuntos do módulo.	Abertura pelo facilitador e início da apresentação dos slides da sessão
15 min	Relacionando a análise das tendências com a planificação	Tirar conclusões das análises das tendências de desenvolvimento do sector a fim de planificar medidas de melhoria	Apresentação de *slides* **PO-Sessao5-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao5-sintese.doc**
45 min	Exercício: priorizar actividades a serem implementadas para consolidar ou reverter tendências observadas	Os participantes relacionam as análises dos dados disponíveis com actividades distritais prioritárias a serem planificadas	Exercício em 5 grupos, como continuação dos exercícios feitos na sessão 4: **PO-Sessao5-exercicio.doc**
50 min	Apresentação dos grupos e discussão na plenária	Os participantes priorizam actividades com maior impacto sobre a situação encontrada nas análises dos indicadores	Apresentação dos grupos e discussão sobre a relevância das actividades definidas
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem, avaliação da sessão e transição para a sessão seguinte	Voluntários avaliam a sessão e o facilitador faz a transição para o próximo assunto

5.1 Abertura

Relacionando a análise das tendências com a planificação

O facilitador abre a sessão, explicando que ela será orientada para os desafios do trabalho concreto dos participantes. A sessão vai abordar a relação entre as tendências dos indicadores no distrito e a definição de actividades prioritárias para reforçar ou reverter as tendências encontradas.

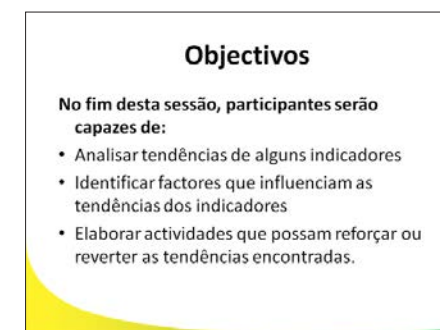
O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão “Relacionando a análise das tendências com a planificação”. **PO-Sessao5-sintese.doc**

“Na sessão 4, os participantes aprenderam a projectar as metas para alguns dos principais indicadores de um distrito, além de um sistema para transpor metas nacionais em metas distritais. Já na sessão 5 que se inicia, a projecção da situação através dos indicadores será a base de uma análise dos factores intervenientes, resultando na definição de actividades para reforçar ou reverter os factores identificados. Vamos à sessão 5!”

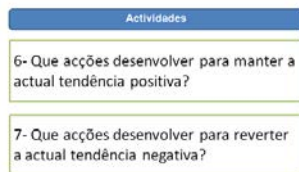
Em seguida, o facilitador apresenta os *slides* da sessão. **PO-Sessao5-ppt.ppt**

Objectivos

No fim desta sessão, participantes serão capazes de:

- Analisar tendências de alguns indicadores
- Identificar factores que influenciam as tendências dos indicadores
- Elaborar actividades que possam reforçar ou reverter as tendências encontradas.

Consolidando a planificação

1- A situação actual: onde buscar a informação?

- Na análise FOFA
- Na revisão dos relatórios
- Na compilação dos dados nos levantamentos
- Nos resultados da monitoria integrada

5.2 Síntese da apresentação

Relacionando a análise das tendências com a planificação

Respondendo às questões seguintes, chega-se a um plano de acção que permitirá melhorar o desempenho do Sector:

1. *Qual é a nossa situação actual, caracterizada pelos indicadores?*
2. *Qual é a tendência nos últimos 3 anos?*
3. *O que acontecerá no futuro se mantivermos a tendência dos últimos 3 anos? (Projecção dos indicadores)*
4. *Qual é a nossa meta para o futuro? (transposição da meta nacional ajustada ao distrito)*
5. *Mantendo a actual tendência, a meta será alcançada?*
6. *Se a tendência é positiva, que acções deverão ser desenvolvidas para manter a tendência ou para torná-la cada vez melhor?*
7. *Se a tendência é negativa, que acções deverão ser desenvolvidas para revertê-la?*

Para a elaboração de um bom retrato da situação do sector da Educação no distrito é muito importante a análise da evolução dos indicadores a partir de um certo ano de base até o ano actual. Tomando em conta estas informações, poderão ser tiradas conclusões sobre como evoluirão os indicadores nos anos subsequentes, se a tendência "histórica" for mantida. Para tal assume-se que a tendência de evolução dos anos anteriores vai se reproduzir nos anos subsequentes, se não forem tomadas medidas fortes de intervenção.

Voltemos ao exemplo da Sessão 4 e consideremos que a Taxa de Conclusão na 7ª classe no distrito vinha crescendo a uma média de 3,5% ao ano, de 2006 a 2008. Se projectarmos a mesma média de crescimento, teremos a seguinte série até 2014:

2009: 47%
2010: 47% + 3,5 = 50,5%
2011: 50,5% + 3,5 = 54,0%
2012: 57,5%
2013: 61,0%
2014: 64,5%

Analisando esta série nota-se que os números tendem a crescer. Mas se compararmos com as metas transpostas (ver o exemplo da sessão 4 que mostra as metas que o distrito deverá alcançar para contribuir para as metas nacionais ou provinciais) notaremos que, ainda que a tendência seja positiva, o distrito não alcançará as metas desejadas, uma vez que o ritmo de crescimento é inferior ao desejado.

Poderemos encontrar situações em que a tendência de um determinado indicador num determinado distrito esteja evoluindo no sentido oposto ao desejável: aumentando para um indicador que deveria reduzir e diminuindo para um indicador que deveria crescer.

Em qualquer das situações – evolução a um ritmo lento, evoluindo no sentido oposto ou mesmo evoluindo a um ritmo desejado – deveremos prever intervenções que acelerem o ritmo de evolução, ou que contrariem a tendência negativa, ou ainda que mantenham o ritmo, se este for adequado.

Ao definir as acções, devemos ter em conta a necessidade de reduzir os desequilíbrios (regionais e de género) e ainda as capacidades do Sector (as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças).

5.3 Passos do exercício para o facilitador

Relacionando os indicadores com as acções a implementar

Fase 1: 5 minutos

1. O facilitador forma cinco grupos de participantes (A, B, C, D, e E), diferentes dos grupos formados na sessão 4. Cada grupo elegerá um relator.

2. O facilitador distribui a cópia do exercício (**PO-Sessao5-exercicio.doc**) e solicita um voluntário para ler em voz alta os passos do exercício.
3. O facilitador verifica se o exercício ficou claro e se os participantes necessitam de mais esclarecimentos. Os participantes têm 40 minutos para fazer o exercício.
4. O facilitador explica aos participantes que a **primeira** tabela do exercício contém as transposições dos indicadores que foram desenvolvidas na Sessão 4 e a **segunda** a previsão de evolução dos indicadores no distrito, projectada a partir da tendência real dos últimos anos.

Fase 2: 40 minutos

5. A tarefa de cada grupo será:
    a. analisar a evolução **real** dos indicadores da segunda tabela, e comparar com a **evolução desejada** mostrada na primeira tabela;
    b. identificar os factores que têm influência sobre cada um dos indicadores;
    c. tomando em conta os factores identificados, sugerir actividades para manter a tendência positiva ou para reverter a tendência negativa dos indicadores.
6. O facilitador propõe o seguinte formato para ser utilizado para a apresentação pelos grupos (num papel gigante):

Descrição do indicador	
Análise da tendência do indicador	
Factores que têm influência sobre o indicador	Actividades para consolidar ou reverter as tendências observadas

7. Os grupos elaboram as suas tabelas e preparam a sua apresentação.
8. Os grupos serão os seguintes:
   - **Grupo A:** Taxa Líquida de Escolarização no EPC
   - **Grupo B:** Taxa de Conclusão no EP2
   - **Grupo C:** Rácio aluno / professor no EP1
   - **Grupo D:** Taxa de desistência no EPC
   - **Grupo E:** % de professores contratados com formação inicial

Fase 3: 50 minutos

9. O facilitador convidará os relatores para apresentarem os resultados dos seus trabalhos. Cada relator terá cinco a sete minutos para a apresentação.
10. Depois de cada apresentação, o facilitador promoverá uma discussão sobre as actividades que foram definidas para fazer face à situação encontrada.
11. O facilitador anotará numa folha de papel gigante os comentários dos participantes a cada uma das apresentações.
12. O facilitador recapitulará as suas observações sobre os indicadores, feitas após a apresentação dos exercícios de grupo na sessão 4 do módulo.
13. O facilitador encerrará a sessão perguntando se ainda há alguma dúvida sobre o processo de planificação, pois em seguida o módulo vai abordar a orçamentação.

5.4 Material de apoio ao participante

Relacionar os indicadores com as acções a implementar

1. O objectivo do exercício é relacionar a situação encontrada no distrito - medida pela projecção da **tendência real** de alguns indicadores - com as actividades a serem planificadas para consolidar ou reverter a situação encontrada.
2. Os grupos devem considerar as tabelas abaixo.
3. A primeira tabela contém as transposições dos indicadores que foram desenvolvidas na Sessão 4.

Indicator	Nível	Ano base	Projecção	
		2009	2010	2011
Taxa Líquida de Escolarização no ensino básico de 7 anos (EPC)	Prov	85,0	88,0	91,0
	Dist	**90,0**	**93,0**	**96,0**
Taxa de Conclusão no EP2	Prov	40,0	47,0	53,0
	Dist	**54,0**	**62,5**	**69,0**
Rácio aluno / professor no EP1	Prov	65	63	61
	Dist	**62**	**60**	**58**
Taxa de desistência no EP1	Prov	7,0	6,5	6,0
	Dist	**7,9**	**7,4**	**6,9**
% de professores no ensino básico (EPC) com formação inicial	Prov	57,0	65,0	70,0
	Dist	**65,6**	**72,1**	**78,6**

4. Lembre-se que a transposição indica apenas uma tradução das metas de melhoria dum nível de governação para outro, mas que a realidade encontrada no terreno é provavelmente outra.
5. Assim, tome também em consideração a segunda tabela, apresentada abaixo, com a previsão de evolução dos indicadores no distrito, projectada a partir da **tendência real** dos últimos anos.

Projecção da evolução dos indicadores no distrito a partir da tendência real

Indicator	Ano base	Projecção	
	2009	2010	2011
Taxa Líquida de Escolarização no ensino básico de 7 anos (EPC)	90,0	91,5	93,0
Taxa de Conclusão no EP2	54,0	55,5	57,0
Rácio aluno / professor no EP1	62	64	66
Taxa de desistência no EP1	7,9	8,2	8,5
% de professores no ensino básico (EPC) com formação inicial	65,6	67,1	68,6

6. Cada grupo fará a análise de um indicador diferente.
    - **Grupo A:** Taxa Líquida de Escolarização no EPC
    - **Grupo B:** Taxa de Conclusão no EP2
    - **Grupo C:** Rácio aluno / professor no EP1
    - **Grupo D:** Taxa de desistência no EPC
    - **Grupo E:** % de professores contratados com formação inicial
7. A tarefa de cada grupo será:
    a. analisar a evolução **real** dos indicadores da segunda tabela, e comparar com a **evolução desejada** mostrada na primeira tabela;
    b. identificar os factores que têm influência sobre cada um dos indicadores;
    c. tomando em conta os factores identificados, sugerir actividades para manter a tendência positiva ou para reverter a tendência negativa dos indicadores.
8. Os grupos devem utilizar o seguinte formato para a apresentação num papel gigante:

Descrição do indicador	
Análise da tendência do indicador	
Factores que têm influência sobre o indicador	Actividades para consolidar ou reverter as tendências observadas

9. Cada grupo terá de cinco a sete minutos para a apresentação.

5.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

Para encerrar, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 5, convidando dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições.

Além disso, o facilitador pode perguntar: "o exercício ajudou-o a relacionar melhor os indicadores com as possíveis alternativas de acções a serem implementadas no terreno?" e "como se sentiu ao definir acções orientadas para melhorar o resultado do sector da Educação?"

O facilitador pode, então, encerrar a sessão usando a seguinte explicação:

"Nesta sessão 5, praticámos a definição de actividades como base para a elaboração de planos orientados para alcançar objectivos, definidos por indicadores. Voltamos a realçar a importância de elaborar uma boa análise das tendências da situação no distrito, antes de iniciar a planificação. As 5 sessões deste módulo concentraram-se em proporcionar as ferramentas para uma boa reflexão e análise da situação da Educação no distrito, como forma de realizar uma planificação criativa e orientada para alcançar resultados. A partir de agora, entraremos na questão da quantificação dos insumos necessários para realizar o plano definido: a orçamentação. Na próxima sessão, vamos praticar a quantificação dos recursos e compreender como se organizam os processos de orçamentação."

Sessão 6

A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: identificar os diferentes tipos de recursos necessários para o funcionamento do sector da Educação; identificar as fontes dos recursos financeiros; introduzir conceitos relacionados com o orçamento.

Total de tempo necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação" **PO-Sessao6-sintese.doc**

Sequência de aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no desenvolvimento dos assuntos do módulo	Abertura pelo facilitador e início da apresentação dos slides da sessão
30 min	A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação no distrito	Tirar conclusões das análises das tendências de desenvolvimento do sector a fim de planificar medidas de melhoria	Apresentação de *slides* **PO-Sessao6-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao6-sintese.doc**
35 min	Exercício 1: identificar os principais recursos necessários ao sector da Educação	Os participantes identificam os recursos necessários à operação do sector da Educação e as suas fontes correspondentes	Exercício em pares e discussão plenária. O facilitador apresenta as perguntas em cartazes na plenária
45 min	Exercício 2: definir acções de melhoria do processo orçamental dos SDEJT	Os participantes reflectem e decidem sobre que actividades de melhoria do processo orçamental podem ser implementadas pelos SDEJT	Exercício em pares e discussão plenária. O facilitador apresenta a tarefa num cartaz. Resultados da discussão em grupo são documentados para distribuição no início da sessão seguinte do módulo
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem, avaliação da sessão e transição para a sessão seguinte	Voluntários avaliam a sessão e o facilitador faz a transição para o próximo assunto

6.1 Abertura

A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação

O facilitador abre a sessão fazendo uma breve recapitulação da sessão anterior e introduzindo os temas principais a serem tratados. A sessão 6 vai tratar principalmente da relação entre plano e orçamento, com um foco no calendário dos processos integrados que ocorrem a nível distrital.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão "A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação". **PO-Sessao6-sintese.doc**

"Na sessão 5, os participantes relacionaram a análise das tendências dos indicadores no distrito com os possíveis factores que poderiam reforçar ou reverter aquelas tendências. A identificação dos factores torna mais fácil a identificação de actividades que causem um impacto positivo rumo aos objectivos desejados no sector da Educação. A sessão 6, que agora inicia, relaciona as actividades com os seus custos, discute a questão do orçamento sectorial e do orçamento distrital global e apresenta as diferentes fontes de onde provêem os recursos financeiros do distrito. Vamos à sessão 6!"

Em seguida, o facilitador apresenta os slides da sessão. **PO-Sessao6-ppt.ppt**

Planificação e Orçamentação

Sessão 6 – A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação

Objectivos

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de
- Distinguir as diferentes despesas e receitas
- Explicar o mapa do processo de elaboração do PESOD
- Listar os critérios de qualidade para a planificação sectorial e distrital
- Conceituar orçamentação e descrever o processo orçamental
- Discutir as funções e os princípios orçamentais

Tipos de recursos

Recursos	Humanos	Docentes Pessoal de apoio Gestores
Tudo o que é necessário para realizar uma determinada acção.	Materiais	Materiais de ensino, materiais de uso de escritório, equipamento e mobiliário, infra-estruturas escolares
	Financeiros	Recursos humanos e materiais têm custos

Elaboração do PESOD

O mapa do processo de elaboração do PESOD representa:
- **Processo Principal**: os passos que convertem as necessidades da comunidade e dos Serviços Distritais no documento da planificação distrital
- **Processos de Gestão:** actividades que definem, regulamentamm e orienta a elaboração do PESOD
- **Processos de Apoio:** actividades que proporcionam os recursos humanos, financeiros, materiais, de infra-estrutura e o sistema documental que são necessários para a execução do PESOD

Principais instrumentos do processo orçamental

Orçamento do Estado
- Previsão de receitas a arrecadar e as despesas públicas a realizar num determinado ano económico. É o plano financeiro.

Conta Geral do Estado
- Evidencia a execução orçamental e financeira, os resultados do exercício económico e o desempenho dos órgãos e instituições do Estado. É o balanço do plano financeiro.

Conceito de orçamento

Receitas: recursos monetários postos a disposição do Estado.
- **Excepção:** recursos monetários de que o Estado é depositário temporário

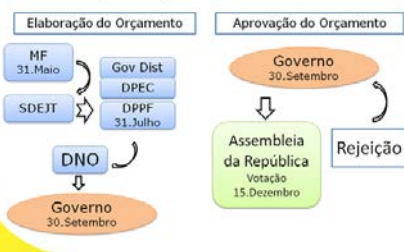
Despesas: recursos monetários gastos pelo Estado.
- **Excepção:** recursos monetários que o beneficiário da despesa deve repor

As 3 funções do orçamento

- **Económica**: previsão da gestão orçamental e exposição do plano financeiro
- **Política**: autorização política do plano financeiro – autoriza a realizar despesas e a cobrar receitas
- **Jurídica**: limitação dos poderes financeiros da administração – não cobrar receitas nem gastar mais do que vem no orçamento

As 3 funções são interdependentes: sem a autorização parlamentar (política) e a fiscalização das despesas (jurídica), dificilmente se alcançará uma boa administração financeira (económica).

Os princípios orçamentais

- **Anualidade:** o orçamento tem a validade de um ano
- **Unidade e universalidade:** todas as receitas e despesas no orçamento
- **Não-consignação:** todas as receitas cobrem todas as despesas
- **Especificação:** individualização de cada receita e de cada despesa segundo classificações
- **Orçamento Bruto** (***não-compensação***): receitas e despesas inscritas no orçamento de forma bruta e não líquida
- **Equilíbrio:** todas as despesas cobertas por receitas
- **Publicidade:** um orçamento não publicado não é orçamento

Classificadores da receita e da despesa

Classificar para organizar e visualizar a natureza, uso e aplicação das despesas

Económicos *(para despesas e receitas)*

- identificam a natureza da receita e despesa

Funcionais

- Classifica segundo as funções exercidas pelo Estado : defesa; educação; saúde; agricultura, silvicultura etc

Orgânica

- identifica o órgão ou instituição responsável pela elaboração e pela execução orçamental ou patrimonial

Classificadores da receita e da despesa

Classificar para organizar e visualizar a natureza, uso e aplicação das despesas

Territorial *(para despesas e receitas)*

- registo contabilístico segundo o território

Funcional programático

- permite usar orçamento-programa e relacionar plano e orçamento na base dos objectivos e funções

Fontes de recurso

- permite identificar a origem dos recursos financeiros (Tesouro, operações de crédito, donativos e receitas próprias)

6.2 Síntese da apresentação

A planificação dos recursos, o calendário e o processo de orçamentação

A planificação dos recursos

No processo de elaboração do plano e do orçamento, uma vez identificadas as acções prioritárias para atingir os objectivos da Educação, deve-se então prosseguir com o cálculo dos custos e o plano da afectação de recursos para a sua realização.

A *afectação de recursos* constitui a planificação de tudo o que for considerado necessário para realizar uma determinada acção, e inclui recursos humanos, financeiros e materiais.

A limitação na quantidade e qualidade dos recursos disponíveis numa determinada instituição, num certo período de tempo, torna a definição cuidadosa de prioridades extremamente necessária. Os SDEJT deveriam utilizar os seus recursos limitados em acções que tenham um maior impacto positivo no alcance dos objectivos da Educação.

Recursos financeiros

Todos os recursos podem ser convertidos numa *expressão financeira*. Tanto os recursos humanos (o tempo das pessoas no seu trabalho), como os materiais (as infra-estruturas e os equipamentos) e os serviços (tais como a formação em serviço para professores, a formação de directores e mesmo as despesas de funcionamento, como água, electricidade e material de consumo) têm um custo.

O orçamento constitui a expressão financeira do plano de actividades. O orçamento inclui a previsão das receitas a arrecadar (de fontes internas e externas) e das despesas a realizar.

A distribuição equitativa dos recursos financeiros é um dos maiores desafios para o gestor. Uma distribuição equitativa não é a mesma coisa que uma distribuição igual para todos, pois as necessidades de recursos variam com as condições de implementação das actividades. Este desafio aumenta ainda mais com a falta de critérios bem definidos para a distribuição dos recursos. Uma das formas de eliminar as disparidades entre as áreas de trabalho e entre as escolas é a utilização de uma fórmula de distribuição dos recursos, onde estariam incluídos

alguns critérios básicos e relevantes para o sector, cada qual com o seu peso. Cada gestor responsável pela distribuição de recursos deveria considerar cuidadosamente os elementos e o peso dos elementos desta fórmula.

Recursos humanos

As despesas com pessoal constituem a maior percentagem das despesas do sector da Educação. Além dos docentes e pessoal não-docente, existem muitos funcionários a trabalhar noutros sectores que estão registados na folha de salários do sector da Educação. Embora esta situação esteja a mudar aos poucos, a solução ainda depende de várias mudanças legais na Função Pública.

Assim, o Sector da Educação no distrito deve manter um Banco de Dados do seu pessoal bem actualizado, diferenciando claramente quem está, *de facto*, nos SDEJT daquele distrito. Isto é muito importante na hora de argumentar e justificar os pedidos de recursos, tanto para as contratações, como para as progressões, as promoções, as despesas não-salariais e outras despesas.

Para o sector da Educação, os recursos humanos circunscrevem-se a:

- Docentes, que são aqueles que estão em contacto directo com o aluno;
- Gestores ao nível das escolas, serviços distritais e direcções;
- Pessoal de apoio, responsável pela criação de condições de trabalho para os gestores e para o decorrer normal do processo de ensino e aprendizagem, tais como a limpeza e a manutenção dos edifícios.

A planificação dos docentes deverá ser feita com base no número de turmas e nas horas de trabalho no contrato de cada professor. Além disso, é preciso calcular o número de professores substitutos para períodos de licença. A distribuição dos docentes deve reduzir as disparidades entre escolas, medidas em alguns indicadores como "rácio aluno/professor" e "rácio turma/professor".

A planificação dos gestores pode também ser feita com critérios quantitativos, de acordo com a necessidade da instituição. O mesmo já não se pode dizer sobre o pessoal de apoio, cuja contratação é preciso justificar, descrevendo a sua importância para a boa prestação dos serviços de Educação.

Os planificadores e os gestores de recursos humanos devem trabalhar em conjunto para elaborarem um bom orçamento de pessoal. É preciso calcular todas as despesas relacionadas com ingressos, progressões, promoções, afectações, transferências e reforma.

Os gestores de recursos humanos dos SDEJT deverão, através da actualização permanente do Banco de Dados do pessoal (o módulo POEMA em *Recursos Humanos* trata detalhadamente desta questão), e da boa gestão dos arquivos de processos individuais, ser capazes de planificar os recursos financeiros necessários, e comunicar isso de forma bem justificada aos planificadores e pessoal financeiro.

Reflexão

Quais seriam os recursos necessários para manter os professores bem qualificados?

Como poderia ser a fórmula para alocar professores nas escolas?

Recursos materiais

Os recursos materiais fornecem as condições de trabalho aos recursos humanos para estes implementarem as actividades que levarão aos objectivos previstos.

O que são os recursos materiais? São todos os bens móveis e imóveis de que precisamos para realizar uma determinada actividade. Podem ser materiais de ensino, materiais de uso no escritório, equipamento e mobiliário, bem como as infra-estruturas escolares (salas de aula, latrinas, residências para professores) e as infra-estruturas da gestão do sistema (gabinetes, material de consumo de manutenção, entre outros).

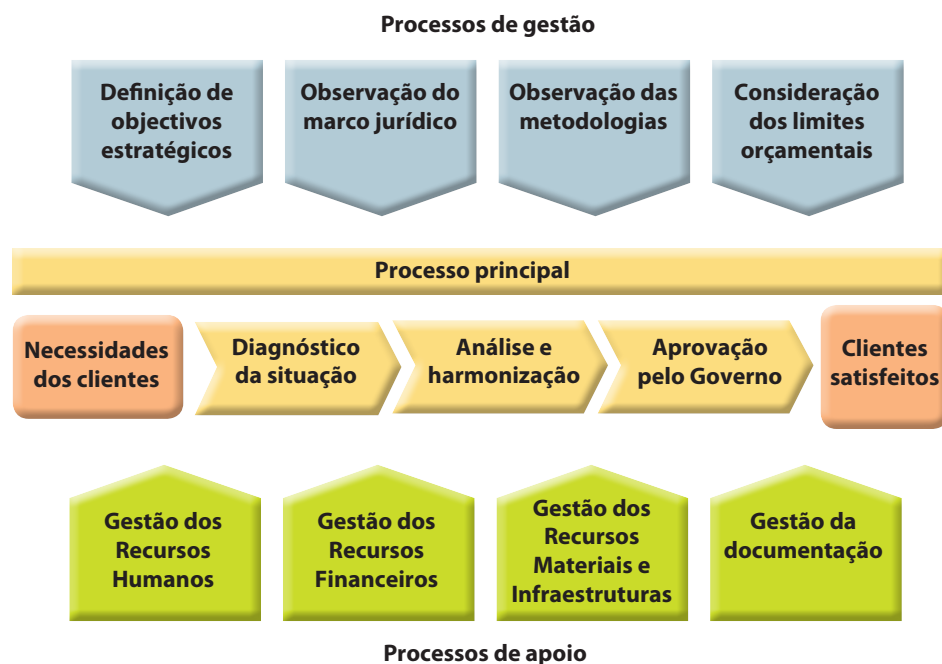
A quantificação dos custos dos recursos materiais terá como base:

- A quantificação das infra-estruturas e equipamento escolar que progressivamente são instalados no distrito, incluindo os custos de fiscalização, operação e manutenção.
- A quantificação dos custos de construção, manutenção e reparação dos edifícios da administração do sistema.
- A quantificação dos custos de manutenção de carros e motorizadas e outros meios de locomoção.
- As actividades específicas, tais como os materiais directamente ligados à actividade (máquina reprodutora dos manuais de capacitação, transporte para a supervisão e o apoio, etc).

Os custos dos recursos materiais complementam-se com a reflexão sobre os custos dos serviços prestados às instituições do sector. Estes podem ser calculados tomando-se como base a média do consumo dos anos anteriores, tais como: fornecimento de água e electricidade, comunicação. Estes custos completar-se-ão com a adição dos custos de outros serviços necessários à realização das actividades prioritárias definidas pelos Serviços Distritais.

O processo de elaboração do PESOD

Os SDEJT estão inseridos num processo distrital de planificação, que engloba todos os outros sectores. Este pode ser representado por um *mapa do processo de elaboração do PESOD*.

- O **processo principal** descreve os passos necessários para a Planificação Distrital, na qual os SDEJT estão inseridos.
- Os **processos de gestão** definem, regulamentam e orientam a realização do processo principal.
- Os **processos de apoio** ao processo principal são aqueles relacionados com os recursos humanos, financeiros, materiais, de infra-estrutura e o sistema documental. Note-se aqui a importância dada ao processo de apoio relativo ao sistema documental, tais como a colecta de dados, a análise dos dados, a boa organização dos relatórios de supervisão, a boa organização e manutenção dos arquivos de processos individuais. Sem este processo de apoio bem realizado, o processo principal de planificação será ineficiente (sem garantia de uma boa utilização dos recursos) e ineficaz (sem garantia do maior impacto possível do processo).

Como no caso dos SDEJT, o processo de planificação do Distrito começa com a preparação e aprovação do **Balanço do PESOD**. Desta forma, a avaliação está integrada no passo do diagnóstico dentro do Processo Principal.

Critérios de qualidade para a planificação sectorial e distrital

- **Oportunidade**: as etapas da planificação têm lugar dentro dos prazos estabelecidos pela legislação e pelos processos de gestão.
- **Idoneidade**: as actividades de planificação são realizadas por técnicos capacitados tanto dos Serviços Distritais como das Equipas Técnicas Distritais.
- **Participação**: a planificação respeita o princípio da planificação participativa. Os SDEJT devem participar nas reuniões das Instituições Participativas de Consulta à Comunidade (IPCC), devem examinar os Planos de Desenvolvimento das Escolas, e ainda devem reunir todos os técnicos dos SDEJT para harmonizar as necessidades e expectativas, dentro dos limites de recursos.
- **Compromisso**: a planificação do sector da Educação deve contar com o apoio das autoridades locais (Administradores Distritais, Secretários Permanentes e outros Directores dos Serviços Distritais), para que assim se viabilizem os recursos humanos, materiais e financeiros necessários ao desenvolvimento da Educação.
- **Pertinência**: o plano dos SDEJT deve contribuir para os objectivos definidos pelo Ministério da Educação, pela DPEC, e por outros serviços a que atende, que são parte do Serviço Distrital.
- **Funcionalidade**: o plano dos SDEJT apresenta a informação de maneira organizada e coerente, de forma a orientar a implementação e a monitoria das acções.

O processo de orçamentação

As finanças do Estado em Moçambique estão reguladas pelo SISTAFE - Sistema de Administração Financeira do Estado e por legislação complementar. As Finanças Públicas tratam da mobilização de receitas e a sua aplicação em despesas públicas.

Os dois principais instrumentos do processo orçamental são:

a. **Orçamento do Estado**: é o instrumento por meio do qual o Governo estima as receitas minímas que irá colectar e define o máximo das despesas que espera realizar durante um ano económico. No caso de Moçambique, este

coincide com o ano civil. É o plano financeiro, base de implementação dos compromissos assumidos no PES – Plano Económico e Social.

O Orçamento do Estado (OE) é aprovado pela Assembleia da República e, após a sua aprovação, transforma-se em Lei, isto é, de cumprimento obrigatório.

b. **Conta Geral do Estado**: evidencia a execução orçamental e financeira, bem como apresenta os resultados do exercício económico e da avaliação do desempenho dos órgãos e instituições do Estado. A Conta Geral do Estado corresponde ao balanço do plano financeiro, e deve estar ligada ao Balanço do PES, de forma a se saber se os tipos de gastos corresponderam aos tipos de actividades levadas a cabo.

Receitas: são recursos monetários, independentemente da fonte e natureza, postos à disposição do Estado. **Excepção**: Recursos monetários de que os Estado é depositário temporário. As receitas inscritas no Orçamento constituem os limites mínimos a serem levantados.

Despesas: recursos monetários, independentemente da proveniência e natureza, gastos pelo Estado. **Excepção**: Recursos monetários que o beneficiário deve repor. Despesas inscritas no orçamento obrigam à utilização do recurso na rubrica onde foi planificado e constituem limites máximos a serem usados.

As funções do Orçamento

- **Económica**: O orçamento é uma previsão da gestão orçamental. Fixa as despesas a realizar e antecipa as receitas a arrecadar num determinado período de tempo.
- **Política**: Uma vez aprovado pela Assembleia da República, é a autorização política do plano financeiro do Estado – autoriza a realizar certas despesas e a cobrar certas receitas.
- **Jurídica**: O orçamento é o instrumento através do qual se limitam os poderes da administração do Estado, no plano financeiro – delimita a cobrança de receitas aos meios previstos e limita os gastos nas rubricas previstas.

As 3 funções são interdependentes: sem a autorização parlamentar (política) e a fiscalização das despesas (jurídica), dificilmente se alcançará uma boa administração financeira (económica).

Todos os fundos públicos se submeterão:

- à autorização política na fase de previsão,
- ao controlo político-administrativo na fase de execução,
- à responsabilização jurisdicional / parlamentar na fase de prestação de contas.

Os princípios orçamentais

Anualidade: o orçamento tem validade de um ano e refere-se ao ano económico, o qual em Moçambique coincide com o ano civil.

- Não existem fundos que "transitam" de um ano para outro. Os fundos não executados até ao fim de cada ano ficam na conta do Tesouro.
- Adiantamentos recebidos devem ser encerrados no fim do ano fiscal.
- A anualidade do orçamento diminui a incerteza no cálculo.

Unidade: pressupõe que o orçamento deve fundamentar-se numa única política orçamental e que se ajusta a um método único, em termos de conteúdo e expressão. Constitui um único documento compilando todas as receitas a serem colectadas e despesas a serem executadas, em todos os níveis.

Universalidade: deverão ser incluídos no orçamento todos os aspectos do programa do Estado, constituído pelos diversos sectores. Todas as receitas e despesas devem ser inscritas no orçamento, sob pena de não poderem ser executadas. Excepção: não constam no orçamento, mas sim num documento anexo ao orçamento, despesas e receitas de: instituições com autonomia financeira; empresas públicas; autarquias.

Conjugando este princípio com o da unidade, dir-se-á, de uma forma simples: ***"Um só orçamento e tudo no orçamento"***

Especificação: individualização da previsão de cada receita e de cada despesa, segundo classificações (as classificações são como rótulos que se agregam a cada despesa ou receita), para possibilitar uma leitura do orçamento. Os imprevistos constam na verba *"dotação provisional"*.

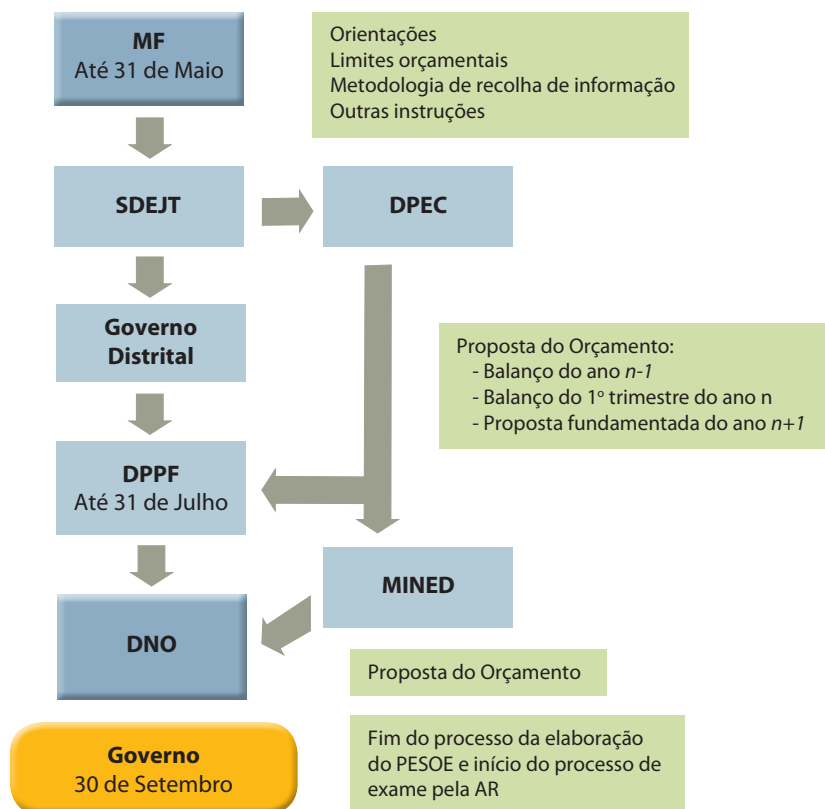
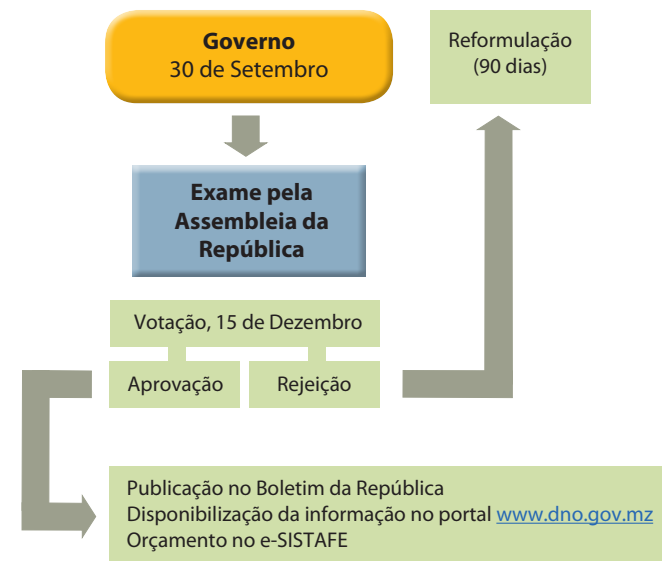
Equilíbrio: todas as despesas têm que estar cobertas por receitas, dentro do princípio da unidade do orçamento. As instituições de administração financeira devem organizar as transferências de receitas e despesas de um nível ao outro

do Governo, para equilibrar receitas e despesas. Donativos e empréstimos contraídos no país e no exterior são também parte do orçamento.

Publicidade: o orçamento deve ser publicado no "Boletim da República", tornando-se em Lei Orçamental, que inclui a tabela de despesa e tabela de receita. *Um orçamento não publicado não é orçamento.*

Conclusão

As despesas que o distrito prevê deverão estar cobertas por previsão de recebimento de fundos (receitas) tanto através de transferências de outros níveis do Governo como por previsão de recolhimento de receitas próprias. Parceiros doadores a nível do distrito podem também complementar as receitas. Esta receita deverá ser indicada durante a elaboração do orçamento ou, o mais tardar, nos balanços de execução, se tiverem aparecido após o período de aprovação do plano.

O Processo Orçamental

Aprovação do Orçamento

Classificadores das receitas e das despesas

Classifica-se uma receita ou despesa para identificá-la em diferentes categorias:

Económica (*para despesas e receitas*): permite identificar a natureza económica. É a identificação das rubricas orçamentais (água e electricidade, vencimento do pessoal do quadro, combustível e lubrificantes, etc.) enquadradas em duas grandes categorias: funcionamento e investimento.

Funcional: segundo a natureza das funções exercidas pelo Estado (por exemplo: defesa; educação; saúde; agricultura, etc.).

Orgânica: permite identificar o órgão ou instituição do Estado responsável pela execução orçamental ou patrimonial (Direcção Provincial da Educação e Cultura, Direcção Provincial da Saúde, etc.);

Territorial (*para despesas e receitas*): permite o registo segundo a divisão territorial do País (Nacional, Provincial, Distrital);

Programática: permite identificar o objectivo da despesa (os programas do Sector da Educação: EDU02-Ensino Primário, EDU03-Ensino Secundário, etc);

Fontes de Recursos (tesouro, operações de crédito, donativos e receitas próprias): permite identificar a origem dos recursos financeiros.

6.3 Passos do exercício para o facilitador

Reflectindo sobre o custo das actividades

Fase 1: 35 minutos

1. O facilitador pede aos participantes que formem pares com os seus vizinhos.

2. Em seguida, afixa em lugar bem visível as seguintes perguntas, escritas com letras grandes e legíveis:
   - *Quais são os principais recursos necessários para implementar as acções do sector da Educação, no contexto dos SDEJT?*
   - *Qual é a origem dos recursos mencionados?*
3. O facilitador pede que cada par responda às perguntas em folhas de papel que serão distribuídas (ou cartões de cartolina), com letras grandes e legíveis, com marcadores de feltro.
4. O facilitador explica que os pares terão 10 minutos para esta reflexão. Em seguida, esclarece qualquer dúvida que tenha surgido.
5. Passados os cerca de 10 minutos, o facilitador recolherá as ideias dos pares e as colocará num quadro, cartaz ou na parede, e com o grupo vai comparar os resultados, discutindo as diferenças de opiniões. Desta forma organizará uma lista dos principais "recursos" que entram no sector da Educação no distrito, com a correspondente "fonte" de cada um dos recursos.

Fase 2: 45 minutos

6. O facilitador solicitará aos participantes que, nos mesmos pares, desenvolvam ideias para melhorar o processo orçamental nos Serviços Distritais quando voltarem aos seus locais de trabalho. Para isso, escreverá com letra grandes num papel gigante a seguinte proposição:
   - *Com base nas lições aprendidas sobre o processo do orçamento no distrito, o que gostariam de fazer melhor no seu distrito?*
7. O facilitador pedirá aos pares que trabalhem por cerca de 15 minutos e que escrevam as suas ideias com letras grandes numa folha A4.
8. No fim dos 15 minutos, o facilitador visualiza todas as ideias na parede, e o grupo chega a um consenso sobre as ideias prioritárias a serem adoptadas pelos técnicos nos seus Serviços Distritais para melhorar o processo de orçamentação distrital.
9. Antes do início da sessão 7, o facilitador digitará a lista das decisões tomadas pelo grupo e fará cópias para distribuir aos participantes no início da sessão. Caso isto seja tecnicamente impossível, o facilitador preparará um cartaz com as decisões tomadas, para iniciar a sessão seguinte, e pedirá que os participantes copiem a lista para levarem para os seus distritos.

6.4 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

Para encerrar, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 6, convidando dois ou três voluntários para sintetizarem essas lições.

O facilitador pode então fazer a transição para a próxima sessão usando a seguinte explicação:

"Nesta sessão 6, conhecemos as características do processo orçamental no distrito em Moçambique e, em particular, a inserção do orçamento do sector da Educação no plano e orçamento do distrito como um todo, o PESOD. Discutimos os critérios de qualidade de um bom processo de planificação e orçamentação e definimos medidas para melhorar aquele processo quando voltarmos aos locais de trabalho. Na sessão 7, vamos tratar dos tipos de despesas específicas e características dos SDEJT no presente momento do processo de descentralização em Moçambique. Além disso, aprenderemos como calcular o custo das principais actividades levadas a cabo no sector! Com certeza os participantes vão apreciar os conteúdos da sessão seguinte. Vamos a ela!"

Sessão 7

As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: descrever as principais fontes de receitas do sector da Educação e determinar os custos dos recursos necessários para a realização do plano.

Total de tempo necessário: 2 ½ horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT" **PO-Sessao7-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao7-exercicio.doc**
- Cópias da resposta ao exercício. **PO-Sessao7-resposta.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no desenvolvimento dos assuntos do módulo	Abertura pelo facilitador e início da apresentação dos *slides* da sessão
20 min	As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT	Descrever as principais fontes de receitas e determinar os principais custos do sector da Educação no distrito	Apresentação de *slides* **PO-Sessao7-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao7-sintese.doc**
60 min	Exercício: calcular o custo de actividades num distrito	Os participantes identificam os recursos necessários à operação do sector da Educação e as suas fontes correspondentes	Estudo de um caso fictício do distrito de Macossa: trabalho em grupos **PO-Sessao7-exercicio.doc**
60 min	Apresentação dos resultados do exercício e debate na plenária	Os participantes reflectem e concluem sobre as principais implicações da planificação no orçamento	Os grupos apresentam os seus trabalhos na plenária e comparam seus resultados com a resposta dada pelo facilitador **PO-Sessao7-resposta.doc**
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem, avaliação da sessão e transição para a sessão seguinte	Voluntários avaliam a sessão e o facilitador faz a transição para o próximo assunto

7.1 Abertura

As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT

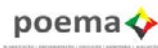
O facilitador abre a sessão, fazendo uma breve recapitulação e apresentando as ideias dos participantes para melhorar o processo orçamental, desenvolvidas no fim da sessão 6.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão "As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT". **PO-Sessao7-sintese.doc**

"Na sessão 6, conhecemos as características do processo orçamental no distrito em Moçambique e, em particular, a inserção do orçamento do sector da Educação no plano e orçamento do distrito como um todo, o PESOD. Discutimos os critérios de qualidade de um bom processo de planificação e orçamentação e definimos medidas para melhorarmos aquele processo quando voltarmos aos locais de trabalho. Nesta sessão 7, vamos tratar dos tipos de despesas e receitas específicas e características dos SDEJT no presente momento do processo de descentralização em Moçambique. Além disso, aprenderemos como calcular o custo das principais actividades levadas a cabo no sector! Com certeza os participantes vão apreciar os conteúdos da sessão que aqui inicia. Vamos a ela!"

Em seguida, o facilitador apresenta os slides da sessão. **PO-Sessao7-ppt.ppt**

Planificação e Orçamentação

Sessão 7 - As principais despesas e fontes de receitas do SDEJT

Objectivos

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Descrever as principais fontes de receitas do sector da educação
- Determinar os custos dos recursos necessários para a realização do plano, tendo em conta o alcance dos objectivos do sector.

Despesas do sector: orçamento anual

Salários e Remunerações

Salários do Pessoal Existente
- Pessoal sem funções
- Pessoal em funções

Remunerações extras
- Horas extras
- 2° turno
- Curso Nocturno

Salários do Novo Pessoal
- Contratação
- Admissão

Desenvolvimento na carreira
- Promoção, Progressão, Reconversão, Nomeação, Substituição

Outras Despesas com Pessoal
- Ajudas de Custo

Transferências Correntes
- Subsidio de funeral
- Bolsas de Estudo

Bens e Serviços
- Várias rubricas

Bens de Capital
- Obras
- Equipamento

Determinação dos custos

Horas extras

Escola		CHSO	Nº de professores		
Nº turmas	Nº horas semanais		Necessários	Existentes	c/HExtras
1	2	3	4=(1*2)/3	5	6=(4-5)*3/A

Nota: A Número máximo de horas extras admitidas (EP2, ESG1: A=11, ESG2: A=15, ...)

Salário de novo pessoal (não-docentes)

Categoria			Suplementos		Total mensal	Total Anual
Designação	NºFunc	Venc Base				
1	2	3	4	5	6=2*(3+4+5)	7=12*6

Determinação dos custos

Salários do pessoal existente

Categoria			Suplementos		Total mensal	Total Anual
Designação	NºFunc	Venc Base				
1	2	3	4	5	6=2*(3+4+5)	7=12*6

2° Turno

Escola		Nº Prof c/2 turno	Vencimento base	Total mensal	Total Anual
Nº turmas	Nº Prof				
1	2	3=1-2	4	5=3*(4+4*60%)	6=12*5

Determinação dos custos

Salário de novo pessoal (docente do EP1)

Nº turmas	Nº de professores			
	Necessários	Existentes	c/2 turno	A contratar
1	2=1	3	4	5=2-3-4

Impacto orçamental = Vb Docente de N4 x Nºde docentes contratados x 12

Salário de novo pessoal (docente de outros níveis)

Escola		CHSO	Nº de professores		
Nº turmas	Nº horas semanais		Necessários	Existentes	A contratar
1	2	3	4=(1*2)/3	5	6=(4-5)

Impacto orçamental = (Vb da categoria+sumplementos) x Nºde docentes contratados x 12

Determinação dos custos

Evolução na carreira

Nº	Categoria		Vencimento		Qde	Diferença		
	Actual	Pós evolução	Actual	Pós evolução		Venc	Bónus	Anual
1	2	3	4	5	6	7=(5-4)*6	8=(5*A-4*B)*6	9=(7+8)*12

A- %Bonus actual ; B- % Bonus pós evolução

Bens e serviços

Designação	Quantidade	Nº de dias	Preço unitário	Custo total
1	2	3	4	5=2*3*4
Transporte				
Alojamento				
Pequeno-almoço				
Lanche				
Almoço				
Jantar				
Aluguer de sala				
Material				

Construções e equipamentos

Nº de salas de aula = Nº de alunos: Rácio aluno por turma: Nº de turmas

Custo duma sala x número de salas mais
- ✓ um bloco administrativo para cada cinco salas
- ✓ latrinas separadas para meninos e rapazes

Equipamento necessário:
Cada aluno deverá ter uma carteira simples (uma carteira dupla para cada 2 alunos) e cada sala uma secretária e a respectiva carteira para o professor

Os modelos para a orçamentação

Instruções Gerais: partes comuns a cada modelo

Instruções do Modelo 01: receitas consignadas e próprias

Instruções do Modelo 02:enquadramento na planificação e caracterização da acção

Veja os modelos na Biblioteca

Os modelos para a orçamentação

Instruções do Modelo 03: metas físicas das acções, não orçamentais ou orçamentais

Instruções do Modelo 04: caracterização do Financiamento da Acção, válido para as Actividades Específicas e para Projectos de Investimento

Os modelos para a orçamentação

Instruções do Modelo 05: com as actividades orçamentais, válido para as Despesas Gerais de Funcionamento (OF-00) de cada órgão ou instituição, incluindo todos os OF's Distritais (OF-00 e os restantes OF's Distritais)

Instruções do Modelo 06: com as metas financeiras, modelo válido para Actividades Específicas e Projectos de Investimento

Módulo de elaboração do orçamento – MEO - no eSistafe

O MEO objectiva:

- apoiar a digitação das propostas de Receita e de Despesa pelos técnicos de cada Unidade Gestora Beneficiária – UGB de todos os níveis do âmbito Central e Local
- colectar electronicamente todas as Propostas de Receita e de Despesa das UGBs

Módulo de elaboração do orçamento – MEO - no eSistafe

O MEO objectiva:

- apoiar a Direcção Nacional do Orçamento – DNO na monitoria online das propostas
- apoiar a DNO na harmonização e na busca do equilíbrio orçamental das Propostas de Receita e de Despesa do Estado
- produzir todos os mapas demonstrativos que integram a Lei do Orçamento do Estado

7.2 Síntese da apresentação

As principais despesas e fontes de receitas dos SDEJT

Segundo o Artigo 1 do Decreto 5/2006, compete ao Administrador Distrital gerir o quadro do pessoal do distrito. Isso significa que todos os actos de gestão de recursos humanos relativos aos funcionários da Educação (ingresso, promoção, progressão, etc.) devem ser realizados ao nível distrital, homologados pelo administrador, e depois enviados directamente para o Tribunal Administrativo. Os processos individuais dos funcionários foram, assim, transferidos para os distritos, que devem zelar pela sua organização e manutenção.

As principais despesas dos SDEJT

a) Salários e Remunerações

Salário do pessoal

O salário de um funcionário do Estado é determinado pelo *vencimento-base* correspondente ao índice, escalão, classe e categoria onde se encontra enquadrado, por *suplementos*, e é deduzido, pela fonte pagadora, através dos *descontos*.

Suplementos: existem para estimular os funcionários com formação técnica (subsídio técnico), para trabalhar na zona rural (subsídio de localização), para estimular os funcionários a exercerem cargos de direcção e chefia com remuneração abaixo da correspondente à sua carreira (gratificação de chefia), para reparar as falhas não intencionais de funcionários que efectuam pagamentos (subsídio por falha).

Descontos: existem para proporcionar ao funcionário o direito à assistência médica e medicamentosa, subsídio de funeral e futura aposentação. Dos salários ainda é deduzido o Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares. Os funcionários sem vínculo laboral permanente com o Estado deverão declarar por escrito que pretendem beneficiar do subsídio de funeral e assistência médica e medicamentosa, a fim de ter deduzida a contribuição do seu salário.

Remunerações extraordinárias

As remunerações extraordinárias são pagas aos funcionários que, com a devida autorização superior, executem horas de trabalhos superiores às horas regulamentadas (por exemplo: acima de 8 horas diárias para funcionários não-docentes; mais de uma turma para docentes do EP1; acima de 24 horas lectivas para docentes do ESG1 e de 20 para docentes do ESG2).

Despesas relacionadas com a evolução na carreira

É necessário prever a evolução na carreira dos funcionários – progressão, promoção, mudança de carreira, reconversão de carreira – e a sua possível colocação em cargos de direcção e chefia – nomeação em comissão de serviço. Deve-se, assim, prever as despesas relacionadas com o impacto destes actos, incluindo a de tramitação do expediente e de publicações obrigatórias no *Boletim da República*. Este assunto é extensivamente tratado no módulo POEMA *Recursos Humanos*.

b) Outras despesas com o pessoal

Ajudas de custo: é a rubrica que mais se aplica neste grupo de despesas (outras despesas com o pessoal) e é relacionada com a deslocação do funcionário em missão de serviço para fora do local onde habitualmente executa as suas actividades.

As ajudas de custo são uma parte considerável das despesas dos SDEJT, e a alocação orçamental nunca é suficiente para atender à demanda de todas as áreas dos Serviços. Para racionalizar a planificação, uso e prestação de contas das ajudas de custo, o ideal é fazer um plano integrado de deslocação, que é discutido abertamente pelos funcionários, favorecendo assim todos os subsectores dos SDEJT. O módulo POEMA *Monitoria e Avaliação* trata da questão das supervisões integradas e ajuda a reflectir sobre este procedimento.

Deve-se fazer um plano de supervisão / recolha de dados que dê prioridade ao uso destes recursos na seguinte ordem:

- uso das despesas de deslocação nas actividades obrigatórias dos Serviços Distritais, tais como matrículas, exames, levantamentos;
- uso das despesas de deslocação para supervisões, priorizando sempre que possível as **supervisões integradas, dado o seu carácter abrangente**.

Quanto mais racional e justa for a distribuição das ajudas de custo entre os subsectores prioritários, maior será a eficiência da actuação dos SDEJT. A qualidade da prestação de serviços sofre muito quando apenas os que controlam os recursos têm acesso às ajudas de custo para deslocações.

c) Transferências correntes

- *subsídio de funeral:* para cobrir as despesas de funeral dos funcionários ou dos seus dependentes;

- *bolsas de estudo:* foi criado ao nível do Estado um fundo para bolsas de estudo aberto a qualquer cidadão, que neste momento está centralizado em Maputo. A nível provincial, esta rubrica está sendo usada para custear algumas despesas com funcionários que se encontram a estudar no nível superior. Estas despesas deverão ser previstas na base de um plano de desenvolvimento dos recursos humanos.

d) Bens e serviços

Juntamente com as despesas de salários e remunerações, as despesas em bens e serviços relacionam-se com o funcionamento das instituições: comunicações, materiais, manutenções e pequenas reparações, água e electricidade, etc. É necessário que haja muito cuidado na distribuição destes recursos, pois alguns pontos são prioritários:

- Manutenção de equipamentos e dos edifícios públicos, com a ajuda de todos os funcionários, professores, pais e alunos;
- Organização dos arquivos e documentos dos SDEJT.

Para economizar, é preciso que se realizem actividades de:

- Promoção da economia de água e electricidade, quando existirem;
- Optimização e coordenação do uso de viaturas e motorizadas, quando existirem;
- Reutilização de papel, racionalização de materiais, quando existirem.

e) Bens de capital

Obras

Tendo em conta que um dos objectivos do sector da educação é o aumento do acesso ao sistema de ensino, é necessário prever despesas com a reabilitação de infra-estruturas degradadas e com a construção de mais salas de aula. Para tomar uma decisão equilibrada sobre quais as zonas a serem priorizadas, os SDEJT devem estar bem informados sobre a situação em todas as zonas do distrito, e devem trocar informações com colegas de outros serviços que também conhecem a situação.

Muitas infra-estruturas degradam-se durante ciclones, ventanias, ou cheias. Os gestores devem prevenir os estragos, tomando as precauções necessárias, dependendo das características de cada zona, em colaboração com os directores de escolas. Os serviços de infra-estrutura do distrito podem aconselhar os SDEJT sobre as melhores formas de prevenir estragos resultantes das calamidades naturais.

As obras devem ser fiscalizadas de perto, de preferência por pessoas qualificadas, e não por pessoas leigas dos SDEJT. É preciso prever nos custos das construções as despesas para lançar concursos e outras despesas associadas à fase de construção. É preciso lembrar que uma escola saudável possui latrinas separadas, para raparigas e para rapazes, tem recolha de água em cisternas bem construídas, tem bom aproveitamento da luz e ventilação naturais. Uma previsão para a manutenção é **fundamental** para manter as infra-estruturas em bom estado de conservação pelo maior tempo possível.

Equipamentos

Durante vários anos, a construção de salas de aula não foi acompanhada de aquisição de carteiras escolares e outro equipamento necessário para o pleno funcionamento das escolas. Uma das principais causas do mau estado dos equipamentos escolares é a falta de manutenção regular, mas também, às vezes, está relacionada com a má qualidade do equipamento adquirido. A construção de salas de aula deve, portanto, sempre, prever a aquisição do respectivo equipamento, com boa qualidade, e com orçamento anual para a manutenção e pequenas reparações.

Outros equipamentos que precisam de cuidados especiais são os equipamentos de informática. O módulo POEMA *Gestão do Património* trata do assunto da manutenção de edifícios e equipamentos em geral, e apresenta as boas práticas na manutenção do equipamento informático.

As principais fontes de recursos dos SDEJT

1. *Tesouro público* (Fonte Interna). São transferências de recursos dentro do Estado, que são feitas aos órgãos do Estado a partir de dotações orçamentais inscritas no Orçamento do Estado. Por exemplo, os salários são pagos através desta fonte.
2. *FASE* (Fundo de Apoio ao Sector da Educação; Fonte Externa). São fundos disponibilizados pelos parceiros de cooperação (em conjunto) ao Sector da Educação. As modalidades de disponibilização e utilização deste fundo vêm descritas no Memorando de Entendimento entre o Governo de Moçambique e os seus parceiros. Estes fundos estão inscritos no Orçamento do Estado e são executados através do Tesouro público, da mesma forma que as fontes internas.
3. *Parceiros de cooperação bilaterais*. São recursos disponibilizados pelos parceiros (individualmente) aos vários níveis e devem ser inscritos no orçamento. Podem ser executados através do Tesouro, do financiador ou do MINED, nos vários níveis.

4. *Receitas próprias.* São aquelas que são colectadas pelo sector nos vários níveis e instituições. Por exemplo: receitas provenientes de matrículas e propinas, taxas de internamento nos Lares e Centros Internatos, receitas provenientes do aluguer para exploração da Cantina da Escola, receitas resultantes da produção escolar. Estas receitas também devem ser inscritas, e deve ser programada a sua utilização, no orçamento do Estado.
5. *Receitas consignadas.* São colectadas pelas instituições com autonomia administrativa e financeira (por exemplo, as Universidades).
6. *Contribuição dos pais e das comunidades locais.* São contribuições feitas pelos pais, comunidades e/ou congregações religiosas. Estas contribuições deverão ser contabilizadas para se ter a ideia de quanto recurso o sector dispõe e determinar o custo real do funcionamento do sector. A construção de casas de professores pelos pais de alunos, por exemplo, é uma contribuição dos pais que têm uma representação financeira.

A determinação do custo das actividades

Despesas com salários

A previsão das despesas com salários deve seguir o princípio de não-compensação. Portanto, devem ser previstos os salários brutos, sem dedução dos descontos.

Fórmula de cálculo:

Categoria		Venc Base	Suplementos		Total mensal	Total anual
Designação	Nº Func					
1	2	3	4	5	6	7
					= 2*(3+4+5)	= 12*6

Remunerações extraordinárias

Fórmulas de cálculo:

Cálculo da remuneração horária (Rh)

Funcionário não-docente:

$$Rh = \frac{RM \times 12}{52 \times N}$$

Rh - Remuneração horária;
RM - Remuneração mensal;
N - Número de horas de trabalho.

Cálculo do limite mensal a pagar (Lv)

O funcionário só pode receber até 1/3 do seu vencimento-base em horas extras

$$Lv = 1/3 \times Vb$$

Lv - Valor do limite mensal a pagar;
Vb - Vencimento base.

Cálculo do limite de horas mensais a pagar (Lh)

Para saber o valor de quanto pagar por cada hora extra

$$Lh = Lv:Rh$$

Lh - Valor do limite de horas mensais a pagar;
Lv - Valor do limite mensal a pagar;
Rh - Remuneração horária.

Cálculo do valor das horas extras para pessoal não-docente (Vhe)

$$Vhe = Rh \times He$$

Vhe - Valor das horas extras;
Rh - Remuneração horária;
He - Horas extras efectuadas.

2º Turno (EP1)

Escola		Nº Prof c/2º Turno	Vencimento base x 60%	Total mensal	Total Anual
Nº Turmas	Nº Prof				
1	2	3	4	5	6
		= 1-2		= 3*4	= 12*5

Cálculo das horas extraordinárias do docente EP2, ESG, ETP (RME)

$$RME = \frac{Vb \times HSE}{CHSO}$$

RME - Remuneração mensal extraordinária;
Vb - Vencimento base;
CHSO - Carga horária semanal obrigatória;
HSE - Número de horas semanais extraordinárias.

Escola		CHSO	Nº de professores EP2/ESG/ETP		
Nº turmas	Nº horas semanais		Necessários	Existentes	c/H.Extras
1	2	3	4	5	6
			= (1*2)/3		= (4-5)*3/A

Nota: A é o número máximo de horas extras admitidas (EP2: A=11 ; ESG1, ESG2: A=15)

Curso nocturno e alfabetizadores

Deverão estar igualmente previstas despesas com o funcionamento do turno nocturno e dos programas de alfabetização e de educação de adultos.

- *Curso nocturno:* A fórmula de cálculo corresponde à de cálculo de horas extraordinárias para docentes.
- *Alfabetização:* O valor mensal estipulado corresponde ao subsídio de 550,00Mt por alfabetizador (2010).

Funcionários a estudar

Não deverão ser esquecidos os devidos descontos para funcionários a estudar a tempo parcial (15% do salário) e inteiro (25% do salário) por um período superior a 1 ano.

Vencimentos dos estudantes a tempo parcial: 85% do salário mensal
Vencimentos dos estudantes a tempo inteiro: 75% do salário mensal

Lembre-se: as acumulações de funções, as substituições de titulares de cargos de direcção e chefia em gozo de férias devem ser todas financeiramente previstas.

Salário de novo pessoal

Funcionário não-docente: não existe uma fórmula para determinar o número de funcionários não-docentes necessários. Assim, o cálculo dos custos será feito caso a caso, baseado no volume de trabalho.

Categoria		Venc Base	Suplementos		Total mensal	Total
Designação	Nº Func					
1	2	3	4	5	6	7
					= 2*(3+4+5)	= 12*6

Para docentes do EP1:

Nº turmas	Nº de professores			
	Necessários	Existentes	c/2º turno	A contratar
1	2	3	4	5
	= 1			= 2-3-4

Tem-se em conta que o número de professores com 2º turno vai ser gradualmente reduzido, mas este sistema deve ainda prevalecer por muitos anos.

Fórmula de cálculo para docentes do EP1

Impacto orçamental = Vb de docente de N4 x Nº de docentes contratados x 12

Vb - Vencimento-base

Para docentes de outros níveis:

Escola		CHSO	Nº de professores		
Nº turmas	Nº horas semanais		Necessários	Existentes	c/H.Extras
1	2	3	4	5	6
			= (1*2)/3		= (4-5)

> **Fórmula de cálculo para docentes de outros níveis**
> Impacto orçamental = (Vb da categoria + suplementos) x N° de docentes contratados x 12

Despesas relacionadas com a evolução na carreira do pessoal

Para promoção, progressão na carreira, mudança de carreira e nomeação em comissão de serviço, o impacto orçamental é calculado da mesma forma:

Nº	Categoria		Vencimento		Qde	Diferença		
	Actual	Pós evolução	Actual	Pós evolução		Venc	Bónus	Anual
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						= (5-4)*6	= (5*A-4*B)*6	= (7+8)*12

Nota: *A, B % referentes ao bónus especial da respectiva categoria*

Despesas com bens e serviços

Para o cálculo das despesas de funcionamento (água e electricidade, comunicação, consumíveis de escritório, etc.) podem ser tomadas em conta as despesas realizadas no ano anterior, ajustadas aos preços correntes.

A determinação de despesas de manutenção e reparação de móveis e imóveis pode ser baseada num plano plurianual referente a esta actividade (ver o módulo *Gestão do Património*).

Outras, deste tipo de despesas, se relacionam com actividades como "capacitações", "reuniões" e "deslocações". Para as actividades que impliquem "deslocação", deve-se considerar o custo em transporte (combustível ou passagem) e as ajudas de custo. Para o tipo "reunião" ou "capacitação" deve-se considerar o custo do transporte dos participantes (normalmente, passagem), alojamento, pequeno-almoço e jantares para participantes vindos de locais distantes, despesas relacionadas com o próprio seminário (aluguer de sala, almoço, lanches, material para os participantes, material para apresentação, cópias, etc.). Veja a tabela abaixo para calcular o custo de uma actividade deste tipo.

Designação	Quantidade	N° de dias	Preço unitário	Custo total
1	2	3	4	5=2*3*4
Alojamento				
Pequeno-almoço				
Lanche				
Almoço				
Jantar				
Aluguer de sala				
Material				
			Total	

Despesas com construções e equipamento

> **Fórmula de cálculo do número de salas de aula necessárias**
> Nº de salas de aula = Nº de alunos : Nº de alunos por turma : Nº de turnos

Tendo em conta o custo duma sala, é possível calcular o custo total, tomando sempre em conta a necessidade de se ter um bloco administrativo para cada 5 salas em média, e latrinas separadas para raparigas e rapazes em número de uma latrina para cada 30 pessoas, além de outras infra-estruturas como residências para as professoras e professores, cisterna para colecta e conservação de água e infra-estruturas desportivas.

Tomando em conta o rácio aluno/turma é possível planificar o equipamento mínimo necessário: cada aluno deverá ter uma carteira simples (uma carteira dupla para cada 2 alunos), e cada sala deverá ter uma secretária e respectiva cadeira para o professor, além de estantes para materiais e quadro preto.

A metodologia e os instrumentos oficiais de orçamentação

Estas instruções visam orientar o preenchimento dos *Modelos de Apoio à Elaboração do Orçamento-Programa* do nível distrital, através do Módulo de Elaboração Orçamental – MEO do e-SISTAFE e incluem:

- Instruções Gerais, sobre as partes comuns a todos os modelos, que devem ser preenchidas em cada um deles;
- Instruções do Modelo 01: para Receitas Consignadas e Próprias, modelo exclusivo de Previsão de Receitas de cada Órgão ou Instituição;

- Instruções do Modelo 02: para a caracterização da Acção, que vai entrar na planificação (PES e PdA). Este modelo é válido para todas as Acções, sejam elas não-orçamentais ou orçamentais. É preciso preencher um modelo para cada Acção;
- Instruções do Modelo 03: para descrever as *Metas Físicas* de cada uma das Acções;
- Instruções do Modelo 04: para a *Caracterização do Financiamento da Acção*. Deve-se preencher um modelo para cada *Fonte de Recurso* (FR) de cada *Actividade Específica* ou de cada *Projecto de Investimento*;
- Instruções do Modelo 05: a ser preenchido para cada *Fonte de Recurso* de cada *Actividade Orçamental*. As *Actividades Orçamentais* incluem as Despesas Gerais de Funcionamento (OF-00) de cada órgão ou instituição, incluindo todos os OF's Distritais (OF-00 e os restantes OF's Distritais).

OF significa "orçamento de funcionamento"

- Instruções do Modelo 06: para a *Meta Financeira*. Todas as *Actividades Específicas* e *Projectos de Investimento* devem ter *Metas Financeiras*. Deve-se preencher um modelo para cada *Fonte de Recurso* (FR) de cada *Actividade Específica* ou de cada *Projecto de Investimento*.

Detalhes das instruções poderão ser vistos em documento próprio elaborado pelos órgãos centrais (veja instruções na Biblioteca: **PO-Instrucoes-MEO-2011.pdf**) e disponíveis no portal do Ministério das Finanças www.dno.gov.mz.

Introdução do orçamento no e-SISTAFE

O *Módulo de Elaboração Orçamental* do e-SISTAFE, o MEO, foi desenvolvido para apoiar o processo de Elaboração do Orçamento do Estado como um todo. É por isso que todos os níveis do Governo inserem os seus dados orçamentais directamente no MEO.

O MEO objectiva:

- acolher a digitação das Propostas de Receita e de Despesa pelos técnicos de cada Unidade Gestora Beneficiária – UGB;
- ou recolher electronicamente todas as *Propostas de Receita e de Despesa* de cada UGB;
- facilitar o acompanhamento da elaboração das propostas pela Direcção Nacional do Orçamento – DNO, uma vez que a DNO pode visualizar *online* o que as UGBs estão a inserir no MEO;
- facilitar a busca do equilíbrio orçamental das *Propostas de Receita e de Despesa* do Estado pela DNO; e
- produzir todos os mapas demonstrativos que integram a Lei do Orçamento do Estado.

A digitação das propostas pelos técnicos das UGBs será efectuada por meio de acesso a um terminal electrónico do e-SISTAFE, disponível nas DPPF, nas DPEC e em algumas Secretarias Distritais.

Mais pormenores sobre a digitação da Proposta de Receita e de Despesa no e-SISTAFE poderão ser encontrados no manual próprio, na Biblioteca:
Metodologia_ElaboracaoOrcamentoPrograma_Texto_2011.doc e
Modelos_Orcamento_Programa_2011.xls.

7.3 Passos do exercício para o facilitador

Calculando o custo das actividades

Fase 1: 10 minutos

1. O facilitador forma quatro grupos de participantes. Cada grupo elegerá um relator.

2. O facilitador faz a recapitulação com os participantes do método de cálculo do custo das actividades mais comuns (tipo reunião e tipo deslocação) e os relacionados com o pessoal (utilizando a apresentação **PO-Sessao7-ppt.ppt**, slides 6 a 9), para ter certeza de que a matéria foi bem entendida.
3. O facilitador distribui então a cópia do exercício **PO-Sessao7-exercicio.doc** e solicita um voluntário para ler em voz alta o caso do Distrito de Macossa e os passos do exercício.
4. O facilitador verifica se o exercício ficou claro e se os participantes necessitam de mais esclarecimentos. Informa os participantes que eles têm 60 minutos para fazer o exercício.

Fase 2: 60 minutos

5. A tarefa consiste em:
   - *Calcular as despesas que o distrito terá com o pessoal do ensino primário no ano n+1. Distribuir outras despesas pelos classificadores económicos.*

Fase 3: 50 minutos

6. O facilitador convidará os relatores para apresentarem os resultados dos seus trabalhos. Cada relator terá dez minutos para a apresentação.
7. Depois das apresentações, o facilitador ajudará os participantes a compararem as respostas, e a chegarem a uma resposta que satisfaça a todos.

7.4 Material de apoio ao participante

Calculando o custo das actividades

1. O objectivo do exercício é calcular despesas e classificá-las correctamente no classificador económico por agregados.
2. Leiam o seguinte caso do distrito de Macossa:

O distrito de Macossa pretende determinar as despesas com o pessoal do ensino primário para o ano *n+1*, tendo em conta o quadro de pessoal existente.

Carreira	Número		Observações (Chefia, Nomeado, Contratado, efectivo...)
	EP1	EP2	
Docente N4U1	120	0	Dos quais 15 exercem a função de Director e 15 de Director Adjunto Pedagógico.
Docente N3E	0	14	Dos quais 5 exercem a função de Director Adjunto Pedagógico.
Docente N3C2	0	20	Dos quais 10 exercem a função de Director e 5 de Director Adjunto Pedagógico.
Auxiliar Administrativo U2	0	8	Todos exercendo a função de Chefe de Secretaria.
Agente de Serviço U1	0	6	
Auxiliar U1	0	17	

Funcionam no distrito 150 turmas do EP1 e 40 do EP2 num total de 15 Escolas Primárias do 1º grau puras (só lecciona da 1ª à 5ª classe) e 10 Escolas Primárias Completas.

3. A tarefa consiste em:
   - Calcular as despesas que o distrito terá com o pessoal do ensino primário no ano n+1.
   - Calcular as despesas relacionadas com uma das actividades (actividade do tipo reunião ou deslocação) levantadas no momento do diagnóstico (ver exercicio da Sessão 3)
   - Distribuir as despesas pelo classificador económico (por agregado)
4. Os grupos têm 60 minutos para realizar a tarefa. Os grupos devem preparar-se para apresentar os seus resultados na plenária e explicar as suas dúvidas e desafios encontrados.

5. A apresentação terá os seguintes formatos:

Categoria/Função		Despesas com o pessoal				Total mensal	Total anual
Designação	Nº Func.	Venc. Base	Bónus Esp.	Subs. Local	Grat. chefia		

Descrição da actividade: ______________________

Designação	Quantidade	N° de dias	Preço unitário	Custo total
Transporte				
Alojamento				
Pequeno-almoço				
Lanche				
Almoço				
Jantar				
Aluguer de sala				
Material				
Ajudas de custo				
Total				

Classificação das despesas

Classificador económico	Valor
Salários e Remunerações	
Outras Despesas com o Pessoal	
Bens	
Serviços	
TOTAL	

6. O relator apresentará as conclusões do grupo em 10 minutos, devendo a discussão andar ao redor da apresentação.

7. Para auxiliar os cálculos os participantes terão a seguinte informação:

Carreira	Vencimento base (Mt)	Bónus especial (%)	Subsidio de localização (%)
Docente N4U1	2.500,00	-	15
Docente N3E	3.600,00	30	20
Docente N3C2	4.000,00	30	20
Auxiliar Administrativo U2	2.500,00	-	15
Agente de Serviço U1	2.500,00	-	10
Auxiliar U1	1.900,00	-	10
Director de EP1	4.000,00	-	-
Director de EP2	5.000,00	-	-
Director Adjunto de EP1	3.500,00	-	-
Director Adjunto de EP2	4.000,00	-	-
Chefe de Secretaria	2.100,00	-	

Designação	Preço unitário (Mt)	Observação
Transporte	200,00	Ida e volta
Alojamento	300,00	
Pequeno-almoço	50,00	
Lanche	50,00	
Almoço	200,00	
Jantar	200,00	
Aluguer de sala	1.500,00	Por dia
Material	150,00	Custo médio total de material para uma actividade do tipo reunião por participante.
Ajudas de custo	1.250,00	

7.5 Resposta do exercício

Calculando o custo das actividades

Para o quadro de pessoal, as despesas relacionam-se com os salários. É preciso ter em conta que, segundo o novo sistema de salários, todas as carreiras têm direito ao **subsído de localização** (a perca do direito relaciona-se apenas com a localização e não com a carreira); que os **bónus especial** é constante para um determinada categoria; e que este não se aplica a todas as categorias e não depende do local de afectação.

A **gratificação de chefia** só se aplica para os casos em que o vencimento da função é inferior ao da categoria. Neste caso, aplica-se só para os chefes de secretaria. É necessário considerar que alguns funcionários exercem cargos de direcção e chefia, devendo portanto ser considerados como tal, e deduzidos do número total na carreira.

Categoria/Função		Despesas com o pessoal				Total mensal	Total anual
Designação	Nº Func.	Venc. Base	Bónus Esp.	Subs. Local	Grat. chefia		
Doc N4U1	90	2.500,00	-	375,00	-	258.750,00	3.105.000,00
Doc N3E	9	3.600,00	1.080,00	720,00	-	48.600,00	583.200,00
Doc N3C2	5	4.000,00	1.200,00	800.00	-	30.000,00	360.000,00
Aux. Adm. U2	0*	2.500,00	-	-	-	-	-
Age Serv U1	6	2.500,00	-	250,00	-	16.500,00	198.000,00
Auxiliar U1	17	1.900,00	-	190,00	-	35.530,00	426.360,00
Dir de EP1	15	4.000,00	-	375,00	-	65.625,00	787.500,00
Dir de EP2	10	5.000,00	1.200,00	800,00	-	70.000,00	840.000,00
DAP de EP1	15	3.500,00	-	375,00	-	58.125,00	697.500,00
DAP de EP2	10	4.000,00	5=1.080,00 5=1.200,00	5=720,00 5=800,00	-	5=29.000,00 5=30.000,00	708.000,00
C. Secretaria	8	2.500,00**	-	375,00	625,00	28.000,00	336.000,00
Total							8.041.560,00

* Todos contabilizados como Chefe de Secretaria
** Considerado o salário da carreira

O preenchimento da tabela abaixo dependerá da actividade escolhida por cada grupo. Para actividades do tipo **deslocação** deverá ser considerado o transporte e as ajudas de custo e, possivelmente, algum material. Para actividades do tipo **reunião** não serão consideradas as ajudas de custo.

Designação	**Quantidade**	**Nº de dias**	**Preço unitário**	**Custo total**
Transporte				
Alojamento				
Pequeno-almoço				
Lanche				
Almoço				
Jantar				
Aluguer de sala				
Material				
Ajudas de custo				
Total				

Classificador económico	**Valor (Meticais)**
Salários e Remunerações	8.041.560,00
Outras Despesas com o Pessoal	*Colocar o valor de ajudas de custo da tabela anterior*
Bens	*Colocar o valor de material*
Serviços	*Colocar o valor das restantes despesas – excluir material e ajudas de custo*
TOTAL	

7.6 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

Para encerrar, o facilitador solicitará aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 7, convidando dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições. Poderá perguntar também sobre as intenções dos participantes de aplicar o aprendido nos seus distritos.

O facilitador pode então fazer a transição para a próxima sessão usando a seguinte explicação:

"Nesta sessão 7, praticamos a orçamentação, aprendendo a identificar os tipos de despesas e receitas que têm os SDEJT, os classificadores das despesas e das receitas, os modelos de elaboração do orçamento e percebemos a importância do processo orçamental ser bem organizado através do e-SISTAFE. Afinal, o Ministério das Finanças tem a grande tarefa de harmonizar todas as receitas colectadas no país com a proposta de despesas de todas as instituições nacionais! Não é uma tarefa fácil. Podemos apreciar muito melhor agora a importância de um processo orçamental bem organizado. Na sessão 8, abordaremos os modelos de planificação e orçamentação específicos do sector da Educação, interpretando-os à luz do conceito de orçamento-programa, o nosso orçamento orientado para alcançar objectivos."

Documentos de referência

PO-Instrucoes-MEO-2011.pdf

Metodologia_ElaboracaoOrcamentoPrograma_Texto_2011.doc

Modelos_Orcamento_Programa_2011.xls

Sessão 8

O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector - PdA

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: descrever o formato oficial do plano operativo do sector da Educação e praticar o seu preenchimento, relacionando as actividades com as estratégias do sector da Educação

Total de tempo necessário: 2 horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector - PdA". **PO-Sessao8-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao8-exercicio.doc**

Sequência da aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
5 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no desenvolvimento dos assuntos do módulo	Abertura pelo facilitador e início da apresentação dos *slides* da sessão
20 min	O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector - PdA	Descrever o formato oficial do plano operativo do sector da Educação e praticar o seu preenchimento, relacionando as actividades com os objectivos maiores do sector da Educação	Apresentação de *slides* **PO-Sessao8-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao8-sintese.doc**
50 min	Exercício: introduzir actividades e outras informações na matriz do plano operativo	Os participantes relacionam actividades a acções orçamentais e subprogramas da Educação	Exercício em quatro grupos. Distribuição do material de apoio aos participantes **PO-Sessao8-exercicio.doc**
40 min	Apresentação dos resultados do exercício e debate na plenária	Os participantes reflectem e concluem sobre as relações entre as actividades distritais do sector, as estratégias nacionais da Educação e os procedimentos das Finanças	Os grupos apresentam os seus trabalhos na plenária, discutem entre si, e esclarecem as dúvidas que surgirem; Os grupos guardam o resultado do seu trabalho para utilizar na sessão 9
5 min	Reflexão e encerramento	Verificação da aprendizagem, avaliação da sessão e transição para a sessão seguinte	Voluntários avaliam a sessão e o facilitador faz a transição para o próximo assunto

8.1 Abertura

O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector - PdA

O facilitador abre a sessão fazendo uma breve recapitulação e introduzindo os temas principais a serem tratados. A sessão 8 vai tratar do plano operativo anual do sector da Educação, chamado Programa de Actividades - PdA, correlacionando-o com a planificação e orçamentação do Governo como um todo, lideradas pelo Ministério das Finanças.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão "O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector - PdA". **PO-Sessao8-sintese.doc**

"Na sessão 7, tratamos das despesas específicas e características dos SDEJT no presente momento do processo de descentralização em Moçambique. Além disso, aprendemos como calcular o custo das principais actividades levadas a cabo no sector. A última sessão abordou também o Sistema de Administração Financeira do Estado, o SISTAFE, relacionando os procedimentos específicos do sector da Educação com aqueles do Governo em geral. Nesta sessão 8, continuaremos a praticar a elaboração do plano integrado com o orçamento, tanto através dos procedimentos específicos da Educação, como daqueles comuns a todos os sectores. Temos certeza de que esta sessão vem ao encontro das expectativas dos técnicos dos SDEJT. Bem vindos à sessão 8!"

Em seguida, o facilitador apresenta os slides da sessão. **PO-Sessao8-ppt.ppt**

Planificação e Orçamentação

Sessão 8 - O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector -PdA

Objectivos

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Descrever a importância da planificação e orçamentação por programas
- Identificar a metodologia actual de elaboração do plano e orçamento
- Utilizar o formato oficial do Programa de Actividades do Sector (PdA)

Planificação na Educação

Entre 2005 e 2009…

- Os planos do sector seguiram a orientação do Plano Estratégico da Educação e Cultural (PEEC)
- Actividades organizadas por componentes
- Orientadas pela estrutura orgânica da educação e cultura no nível central

Ministério das Finanças (2005-2009)

- Desenvolveu nova metodologia de planificação e orçamentação
- Acrescentou nova dimensão orçamental: classificador programático

Responde: para que é utilizado o recurso orçamentado?

Passou a respeitar os quatro classificadores:

1. Económico
2. Territorial
3. Orgânico
4. Programático

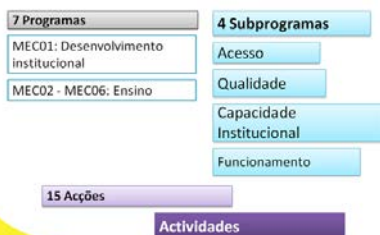
Programa de Actividades - PdA

7 Programas

- MEC01: Desenvolvimento institucional
- MEC02 - MEC06: Ensino

4 Subprogramas

- Acesso
- Qualidade
- Capacidade Institucional
- Funcionamento

15 Acções

Actividades

Programas e subprogramas: estratégia do MINED

Todas as actividades têm de responder aos

- Programas e
- Subprogramas e
- Acções Orçamentais

Para receberem recursos a fim de

- Alcançarem resultados concretos e mensuráveis
- Atingir os objectivos estratégicos do país

Formato oficial do PdA

O PdA operacionaliza compromissos do PES e orçamentados no OE

O PdA inclui todas as actividades do SDEJT

- Por ex: Contribuição da comunidade escolar, parceiros locais, etc.

O formato reflecte a estrutura de programação

Os **programas** representam a função central do sector

Os **subprogramas** reflectem os objectivos do sector

As **acções orçamentais** resumem o conjunto de actividades do sector

Formato oficial do PdA

- É importante que esteja alinhado ao formato usado pelo Governo Distrital
- Formato deve facilitar informação para os vários sectores a que os SDEJT se relacionam

Deve facilitar a sua monitoria tanto na vertente territorial como sectorial

Formato oficial do PdA: preenchimento

1. Traduzir o que foi concluído do diagnóstico anual
   - Exemplo: as escolas têm um rácio aluno por professor alto ou baixo?
2. Definir actividades apropriadas.
3. Verificar a contribuição directa para:
   - O nível de ensino ou serviço (programas) e para a acção orçamental (ligada ao subprograma)
4. Preencher a matriz e indicar o custo de cada actividade e provável fonte de recurso

Recomendações finais

- Façam uma leitura completa do PdA
- Verifiquem a consistência da proposta
- Completem o PdA com um texto explicativo separado
- Argumentem sobre a priorização
- Cópia do PdA a ser enviada a cada uma das instituições de tutela no nível provincial

8.2 Síntese da apresentação

O orçamento por programa e o formato oficial do plano operativo do sector - PdA

A planificação e a orçamentação por programas

De 2005 a 2009, a planificação das actividades da Educação seguiu a estrutura do Plano Estratégico da Educação e Cultura - PEEC, ou seja, a planificação por componentes. Estas componentes estavam mais ou menos orientadas pela estrutura orgânica da Educação e Cultura a nível central. Além disso, devido à integração dos Ministérios da Educação, Ensino Superior e da Cultura, foram adicionados, para além dos 3 objectivos do Sector da Educação, os objectivos da área da Cultura, e acrescidas as componentes relativas ao Ensino Superior.

Por outro lado, o Ministério das Finanças começou a desenvolver, em 2006, uma nova metodologia de orçamentação por programas que responde à pergunta: *"para que é utilizado o recurso programado no orçamento?"*

Respondendo à nova metodologia de orçamentação do Governo Moçambicano, o Ministério da Educação reorganizou a sua estratégia de implementação em "programas", "sub-programas", acções e actividades. Isto quer dizer que **todas as actividades implementadas pelo sector devem responder aos objectivos de um dos sub-programas e programas**. Portanto, esta metodologia reforça ainda mais a ideia de uso mais eficaz dos recursos limitados para alcançar resultados concretos e atingir os objectivos estratégicos do país.

A partir de 2010, o plano e o orçamento das actividades do sector começaram a organizar-se no novo formato. São 5 os programas específicos do sector e um geral:

EDU01: Apoio Administrativo Institucional: acções não ligadas a um único nível de ensino, mas ao desenvolvimento do sistema na sua globalidade;

EDU02: Ensino Primário: actividades ligadas especificamente a este nível de ensino;

EDU03: Alfabetização e Educação de Adultos: actividades ligadas especificamente à educação não-formal e à alfabetização;

EDU04: Ensino Secundário Geral: actividades ligadas especificamente a este nível de ensino;

EDU05: Ensino Técnico-Profissional: actividades ligadas especificamente a esta abordagem de ensino;

EDU06: Ensino Superior: actividades ligadas especificamente a este nível de ensino.

Nota: até 2010, os códigos de classificação por programas utilizavam **MEC01** e **MEC02** etc. Com a mudança de atribuição do Ministério da Educação, que se separou do Ministério da Cultura em 2010, é provável que para a planificação futura os códigos voltem a ser chamados **EDU01**, **EDU02** etc, como se indica acima. Deve-se aguardar ainda uma orientação específica sobre o assunto.

Além dos 6 programas acima nomeados, as actividades também devem ser classificadas por *subprogramas*, isto é, de acordo com os objectivos macro do sector da educação.

São 4 os subprogramas:

- Funcionamento
- Acesso
- Qualidade
- Desenvolvimento institucional

Vamos compreender os códigos!

EDUxx equivale ao programa, como foi explicado acima. Acrescentam-se os outros 3 algarismos - "**EDUxx-000**" - dependendo do objectivo a que se propõem os subprogramas. Cada subprograma está dividido em **acções orçamentais**, para ajudar a classificar melhor as actividades.

EDUxx-000

Funcionamento: actividades que têm o objectivo de manter as instituições em funcionamento. Podem estar voltadas para as seguintes **Acções Orçamentais**:

1. Salários e remunerações do quadro do sector;
2. Funcionamento das instituições (Ministério da Educação, DPEC, SDEJT, Escolas, etc.), incluindo a sua manutenção.

EDUxx-001

Acesso: actividades que têm o objectivo de promover e aumentar o acesso e a retenção nos sistemas de ensino, reduzindo disparidades regionais, de idades e

de género. Podem estar voltadas para as seguintes Acções Orçamentais:

3. Construção, ampliação e reabilitação das escolas (incluindo o seu mobiliário);
4. Ensino à distância ou outras modalidades de ensino (não-formal, por exemplo);
5. Prevenção e mitigação do HIV e SIDA;
6. Outras actividades que promovem o acesso e a retenção com enfoque na equidade.

EDUxx-002

Qualidade: actividades que têm o objectivo de melhorar o processo de ensino e de aprendizagem. Podem estar voltadas para as seguintes **Acções Orçamentais**:

7. Provisão dos livros e materiais escolares; ADE; criação de centros de recursos, bibliotecas, laboratórios; promoção e uso das tecnologias de informação e comunicação - TICs no ensino;
8. Desenvolvimento e monitoria da implementação do currículo;
9. Formação e capacitação de professores e gestores escolares;
10. Sistema de controlo e monitoria pedagógica: supervisão, inspecção, auditorias;
11. Outras actividades para a promoção da qualidade (por exemplo: pesquisa, desporto escolar, promoção da saúde escolar, etc.).

EDUxx-003

Desenvolvimento Institucional: actividades que têm o objectivo de melhorar os processos de gestão do sistema da Educação e a qualidade dos quadros da administração todos os níveis. Podem estar voltadas para as seguintes **Acções Orçamentais**:

12. Desenvolvimento dos recursos humanos: gestão da carreira, programa para prevenção e mitigação do HIV e SIDA no local do trabalho, avaliação de desempenho, prémios, etc.
13. Processos e instrumentos de planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação (POEMA);
14. Advocacia, divulgação da informação e comunicação externa e interna (incluindo o uso de TICs na gestão do sistema);
15. Outras actividades para o desenvolvimento institucional.

Exemplos

A actividade de "Aquisição de material desportivo para as escolas primárias" deveria ser classificada na Acção 11, do sub-programa MEC02-002. A actividade "Manutenção de viaturas" é classificada como Acção 2, do sub-programa MEC01-000.

O formato oficial do programa de actividades do sector da Educação - PdA

O PdA operacionaliza os compromissos do sector da Educação assumidos no PES e orçamentados no OE em actividades que devem ser implementadas para atingir os objectivos (metas) dos programas-chave do sector. Além disso, o PdA inclui todas as outras actividades da Educação que os SDEJTs pretendem implementar com a contribuição e parceria da comunidade escolar, congregações religiosas, etc.

As Acções Orçamentais são a base para a elaboração do PdA, devendo nelas ser enquadradas as actividades do sector.

O formato do PdA reflecte a nova estrutura de programação, conforme visto acima: os programas, que representam as funções centrais do sector; os subprogramas que reflectem os seus objectivos; e as acções orçamentais distribuídas pelos subprogramas para melhor enquadramento das actividades.

Nos distritos, é importante adequar a matriz do plano operativo dos SDEJT à matriz do Governo Distrital, se existir, para facilitar a implementação e, principalmente, a monitoria da implementação dos planos sectoriais e territoriais. Onde isso ainda não acontece, é dever dos técnicos dos SDEJT coordenarem com os seus colegas da Equipa Técnica Distrital para que uma matriz distrital seja elaborada de forma a levar em conta os formatos de planificação e orçamentação dos principais sectores representados no distrito.

Como o PdA do distrito conterá actividades relacionadas com a Educação, com a Cultura, com a Juventude e com a Ciência e a Tecnologia, cópias do PdA deverão ser enviadas a cada uma das instituições de tutela de nível provincial. Provavelmente as actividades constantes no plano operativo sectorial distrital referentes à Juventude e Desporto e à Ciência e Tecnologia terão que estar enquadradas nos respectivos programas que terão designação própria, diferente da designação do Ministério da Educação, mas possivelmente com lógica idêntica.

Sugerimos o seguinte formato para uma matriz do PdA ao nível distrital (deve-se produzi-la como tabela no programa Excel), para atender à vertente sectorial e como uma base para a auto-monitoria durante a implementação:

Código da Provincia/distrito	Programa	Subprograma	Acção	Actividade	Descrição da Actividade	Responsabilidade	Cronograma dividido em meses	Orçamento de funcionamento	Orçamento de investimento	Orçamento total	Fonte do Recurso	Âmbito	Aquisições	Observações/Metas
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

As 15 colunas representam:

1. o código da província/distrito
2. o código dos seis programas sectoriais
3. o código dos quatro subprogramas
4. o código das acções orçamentais
5. o número de ordem das actividades
6. a descrição da actividade, relacionando-a com os seus objectivos
7. o responsável (departamento, repartição, secção ou individuo) pela realização da actividade
8. o cronograma (prazo) para a execução da actividade. Esta coluna poderá ser divida em 12 sub-colunas para os meses do ano
9. o custo previsto para cada actividade, a ser coberto pelo orçamento de funcionamento
10. o custo previsto para cada actividade, a ser coberto pelo orçamento de investimento
11. o custo/despesa total de cada actividade
12. a fonte do recurso, indicando o nome da entidade que irá financiar a actividade (as fontes de recursos do sector são discutidas e apresentadas na sessão 7 deste módulo *Planificação e Orçamentação*)
13. o âmbito: podendo ser Central (C), Provincial (P), Distrital (D), o "âmbito" indica o nível que é responsável pelo financiamento da implementação da actividade
14. esta coluna deve indicar se a actividade requer a sua inclusão no plano de aquisições (concurso público) no ano de implementação
15. inclui observações como, por exemplo, as metas para a actividade, ou outras notas explicativas.

Para preencher a matriz seguem-se basicamente três passos:

Passo 1

Analisar as informações existentes, tirar conclusões na forma de um diagnóstico anual (ver sessões 2 a 4 deste *módulo*), analisar os factores intervenientes para reverter ou consolidar as tendências encontradas, e definir actividades prioritárias a serem implementadas.

> Se o distrito não está bem na retenção das raparigas na escola, quais são os factores que podem fazer reverter esta tendência? Quais actividades serão implementadas para colocar em acção aqueles factores?
>
> Se algumas escolas têm um rácio aluno/professor muito alto enquanto outras o têm muito baixo, quais são as actividades de gestão de recursos humanos a serem executadas?
>
> E assim por diante...

Passo 2

Verificar, actividade por actividade, a contribuição directa para o nível de ensino ou serviço (Programas) e para a Acção Orçamental (que já está ligada a um Subprograma). Preencher a Matriz de Planificação. Se a actividade definida não contribuir para nenhum dos subprogramas, rever a relevância da actividade para o desenvolvimento da Educação no distrito.

Passo 3

Indicar o custo completo de cada uma das actividades e indicar a provável fonte

de recurso. Indicar o âmbito de realização da actividade. Indicar SIM ou NÃO sobre a necessidade de se lançar concurso para aquisições de bens e/ou serviços naquela actividade.

Os custos indicados devem ser compatíveis com o orçamento proposto ao Governo Distrital, mais as fontes de recusos específicas do sector da Educação, mais as fontes externas directas ao nível do distrito, tais como as contribuições dos pais ou de parceiros locais.

No fim, faz-se uma leitura completa do plano para verificar a sua consistência. Pode-se complementar o PdA com um texto explicativo separado, argumentando sobre a priorização das actividades de acordo com as condições locais encontradas durante a fase do diagnóstico.

Quanto mais consistente e claro o trabalho de planificação e orçamentação apresentado, maiores as possibilidades de obter o financiamento necessário para as actividades planificadas.

8.3 Passos do exercício para o facilitador

Praticando a elaboração do plano do sector da Educação

Fase 1: 10 minutos

1. O facilitador formará quatro grupos de participantes (A, B, C e D). Cada grupo elegerá um relator.

2. O facilitador pedirá aos participantes para que releiam individualmente, por alguns minutos, as páginas da síntese que se referem ao Orçamento por Programa e à matriz para o plano operativo do sector da Educação.
3. Em grupos, os participantes determinarão de 10 a 20 actividades que acontecem comumente no distrito no sector da Educação, e as lançarão na nova matriz. Para isso, devem ter sempre em conta o enquadramento das actividades no Programa (tarefa do grupo) e na Acção Orçamental (quando se enquadra a actividade na acção, ela fica automaticamente enquadrada no subprograma).
4. Cada grupo reproduzirá a tabela dada no material de apoio num papel gigante ou cartaz, e ali apresentará o resultado dos trabalhos, em plenária. **PO-Sessao8-exercicio.doc**
5. Cada grupo focalizará um determinado tema:
   - **Grupo A:** Tema: Programa EDU01-Apoio Institucional Administrativo
   - **Grupo B:** Tema: Programa EDU02-Ensino Primário
   - **Grupo C:** Tema: Programa EDU03-Alfabetização e Educação de Adultos
   - **Grupo D:** Tema: Programa EDU04-Ensino Secundário

Fase 2: 40 minutos

6. Os participantes trabalharão nos grupos e prepararão as suas apresentações.
7. O facilitador visitará os grupos e esclarecerá as dúvidas que tiverem surgido durante os trabalhos.

Fase 3: 40 minutos

8. O facilitador convidará os relatores para apresentarem os resultados dos trabalhos. Cada relator terá cinco minutos para a apresentação.
9. Em seguida, o facilitador promoverá uma discussão. Os participantes farão perguntas de esclarecimento, comentários, discutirão conceitos e lições aprendidas.
10. O facilitador deverá solicitar aos grupos que guardem o resultado do seu trabalho para poderem voltar a trabalhar nele na sessão 9, que se segue a esta.

8.4 Material de apoio ao participante

Praticando a elaboração do plano do sector da Educação

O objectivo do exercício é relacionar as principais actividades do sector da Educação no distrito com as suas respectivas acções orçamentais, subprogramas e programas.

Leiam atentamente a tarefa. Os grupos têm 40 minutos para completar o exercício.

Os grupos estão assim compostos:

- **Grupo A** - Tema: Programa EDU01-Apoio Institucional Administrativo
- **Grupo B** - Tema: Programa EDU02-Ensino Primário
- **Grupo C** - Tema: Programa EDU03-Alfabetização e Educação de Adultos
- **Grupo D** - Tema: Programa EDU04-Ensino Secundário

Em cada grupo, os participantes determinarão de 10 a 20 actividades que acontecem comumente no distrito no sector da Educação naquele "Programa" específico.

Em seguida, lançarão essas actividades no formato dado neste material de apoio. Para isso, devem ter sempre em conta o enquadramento das actividades no Programa (tarefa do grupo) e na Acção Orçamental (quando se enquadra a actividade na acção, ela fica automaticamente enquadrada no subprograma).

Esta é a lista das possíveis Acções Orçamentais:

EDUxx-000: Funcionamento
Acções Orçamentais

1. Salários e remunerações
2. Funcionamento das instituições

EDUxx-001: Acesso
Acções Orçamentais

3. Construção, ampliação e reabilitação das escolas (incluindo o seu mobiliário)
4. Ensino à distância ou outras modalidades de ensino
5. Prevenção e mitigação do HIV e SIDA
6. Outras actividades que promovem o acesso e a retenção com enfoque na equidade

EDUxx-002: Qualidade
Acções Orçamentais

7. Provisão dos livros e materiais escolares
8. Desenvolvimento e monitoria da implementação do currículo
9. Formação e capacitação de professores e gestores escolares
10. Sistema de controlo e monitoria pedagógica: supervisão, inspecção, auditorias
11. Outras actividades para a promoção da qualidade

EDUxx-003: Desenvolvimento Institucional
Acções Orçamentais

12. Desenvolvimento dos recursos humanos
13. Processos e instrumentos de planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação (POEMA)
14. Advocacia, divulgação da informação e comunicação externa e interna
15. Outras actividades para o desenvolvimento institucional

Tabela para preencher (cada grupo faz o seu tema):

Programa tema do grupo	Descrição sucinta da actividade	Número e nome da Acção Orçamental correspondente	Subprograma correspondente

Exemplo:

Programa tema do grupo	Descrição sucinta da actividade	Número e nome da Acção Orçamental correspondente	Subprograma correspondente
EDU02 Ensino Primário	1. Aquisição de material desportivo para as escolas primárias	11 - Outras acções para a qualidade do ensino	EDU02-002
	2. Capacitação em gestão dos directores de escolas primárias	12 - Desenvolvimento dos Recursos Humanos	EDU02-003

Cada grupo copia alguns exemplos da sua tabela num papel gigante, para a apresentação na plenária, ou apresenta toda a tabela em *PowerPoint*, se este sistema estiver disponível.

A intenção da apresentação de cinco minutos por grupo e da discussão que se segue é verificar se o processo de relacionar actividades com os programas e subprogramas da Educação foi assimilado.

8.5 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

Para encerrar, o facilitador pedirá aos participantes para dizerem quais foram as lições mais importantes que aprenderam nesta sessão 8, convidando dois ou três voluntários para sintetizarem estas lições. Pode perguntar, por exemplo: "O que implica para o seu trabalho a orientação da planificação e da orçamentação por programa?"; ou ainda "O que mais o interessou nesta sessão e que lições isto traz para a sua vida de volta ao trabalho no distrito?"

O facilitador pode então fazer a transição para a próxima sessão usando a seguinte explicação:

"Nesta sessão 8, descrevemos o processo e as técnicas de elaboração do plano sectorial distrital, de forma a relacionar as actividades que foram priorizadas no distrito com os programas e subprogramas nacionais. Este processo ajuda a orientar a priorização das actividades descentralizadas para a implementação das estratégias definidas pelo Governo para o sector como um todo. Ao mesmo tempo, facilita a compilação de todas as actividades num PdA de cobertura nacional, ao mesmo tempo que alinha o plano com as rubricas orçamentais por programas, do Ministério das Finanças. Até agora, todas as sessões se concentraram em detalhar os passos para a elaboração de planos e orçamentos, ou seja, as propostas de implementação futura. Na sessão 9, vamos abordar o processo de ajuste do PdA no início do ano fiscal, quando o distrito já conhece o volume de recursos a que terá acesso durante o ano. Assim, completamos o ciclo da planificação. Depois de ajustado, o PdA deverá ser implementado, monitorado, e avaliado, de forma a servir de base para o diagnóstico da situação no ano seguinte."

Sessão 9

Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado

Índice da sessão

Resumo didáctico da sessão

Objectivo da sessão: definir e utilizar critérios para priorizar actividades, ajustando o PdA de forma a alinhá-lo com o PESOD e com o orçamento aprovado para o sector da Educação no distrito.

Total de tempo necessário: 2 ½ horas

Material necessário:

- Cópias do texto-síntese de apoio "Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado". **PO-Sessao9-sintese.doc**
- Cópias do material de apoio para o exercício. **PO-Sessao9-exercicio.doc**
- Resultados dos exercícios dos 4 grupos, realizados durante a sessão 8.
- Cópias do formulário CAP **PO-Sessao9-cap.doc** e da folha de avaliação **PO-Sessao9-avaliacao.doc**

Sequência de aprendizagem

	Passos	Objectivos	Métodos
10 min	Recapitulação da sessão anterior e apresentação dos objectivos da sessão	Enquadrar a sessão no desenvolvimento dos assuntos do módulo	Abertura pelo facilitador e início da apresentação dos slides da sessão
30 min	Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado	Alinhar os métodos e formatos da planificação distrital e do sector da Educação, ajustando os planos à dotação orçamental	Apresentação de *slides* **PO-Sessao9-ppt.ppt** Distribuição da síntese **PO-Sessao9-sintese.doc**
50 min	Exercício: priorização de actividades de acordo com a relevância para o sector	Definir e aplicar critérios de priorização de actividades na base de recursos limitados	Exercício em quatro grupos.
40 min	Apresentação dos resultados do exercício e debate na plenária	Compartilhar as experiências sobre a atribuição de critérios para a priorização de actividades da Educação no distrito	Apresentação em plenária, comentários pelos participantes, com apoio do facilitador
20 min	Reflexão e encerramento	Participantes se comprometem com uma mudança de atitude em relação à planificação e orçamentação nos seus locais de trabalho	Método do Compromisso de Acção do Participante - CAP; Colecta de fichas de avaliação **PO-Sessao9-cap.doc** **PO-Sessao9-avaliacao.doc**

9.1 Abertura

Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado

O facilitador inicia o trabalho fazendo uma breve recapitulação da sessão anterior e introduzindo os temas principais a serem tratados. A sessão 9 vai apresentar técnicas de análise de alternativas na base de critérios, a fim de realizar a priorização das actividades durante o ajuste do PdA após a alocação orçamental no início do ano fiscal. Sendo esta a última sessão do módulo, os últimos 20 minutos devem ser dedicados à elaboração do Compromisso de Acção do Participante (CAP) no seu local de trabalho e uma avaliação individual da qualidade da capacitação.

O facilitador distribui cópias da síntese do conteúdo da sessão "Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado". **PO-Sessao9-sintese.doc**

"Na sessão 8, praticamos a elaboração do plano integrado com o orçamento, tanto através dos procedimentos específicos da Educação, como aqueles comuns a todos os sectores. Através de exercícios em grupos, foram identificadas actividades para serem incluídas no PdA. Já na sessão 9, discutiremos e praticaremos métodos dessas actividades serem revistas e priorizadas, de acordo com o orçamento definitivo aprovado e atribuído aos SDEJT no início do ano. Esta é a última sessão do módulo Planificação e Orçamentação. Assim, ela contém também uma reflexão sobre as acções que poderemos implementar no nosso local de trabalho para utilizar o que foi aqui aprendido e vivenciado. Vamos à sessão 9!"

Em seguida, o facilitador apresenta os *slides* da sessão. **PO-Sessao9-ppt.ppt**

Planificação e Orçamentação

Sessão 9 - Harmonização do PESOD e PdA
e reajuste do PdA ao orçamento aprovado

Objectivos

No fim desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Descrever o instrumento de planificação e orçamentação do governo Moçambicano, o Plano Económico Social e Orçamento do Estado (PESOE)
- Indicar a importância do alinhamento da documentação do PESOE e PdA
- Justificar o reajuste do PdA ao orçamento aprovado
- Identificar os critérios que poderão ajudar no processo de reajustamento do PdA ao orçamento aprovado

Alinhamento do PESOD e do PdA

- O Instrumento de planificação e orçamentação do Governo é o PESOE
- Alguns sectores com financiamento diferenciado ainda têm outro formato – o MINED tem o PdA
- PESOE e PdA devem ter os mesmos objectivos, os mesmos indicadores, as mesmas informações e os mesmos números

Se o PESOE e o PdA são semelhantes
⬇
implementação e monitoria mais fácil

Reajuste do PdA

Por quê?

- Entre Janeiro e Fevereiro, os SDEJTs recebem a informação sobre os recursos alocados para as suas despesas
- Os recursos afectados geralmente diferem da proposta dos SDEJTs porque os níveis de tutela e territoriais devem harmonizar os interesses de todo o país.

Reajuste do PdA

Por quê?

- Para priorizar as actividades planificadas, dentro da realidade orçamental
- Analisar os recursos afectados e determinar suas implicações

Critérios claros para a priorização de actividades devem ser estabelecidos participativamente

Critérios para priorizar actividades

1. Quais são as despesas e actividades de carácter permanente e obrigatórias, que não poderão ser alteradas ou canceladas?
2. Quais são as actividades do ano n-1 que devem necessariamente ser continuadas?
3. Quais são as actividades do PdA prioritárias ou fundamentais para se alcançar os objectivos mais importantes do sector ou do subsector?

Critérios para priorizar actividades

4. Quais são as actividades que constituem precedentes de actividades que deverão ser feitas no futuro?
5. Quais são as actividades que podem ser implementadas por outros intervenientes que possuam recursos adicionais?
6. Quais são aquelas actividades que vêm sendo realizadas sem que se saiba se estão a ter um impacto positivo ou não, e que podemos cancelar?

Critérios para priorizar actividades

7. Quais são os outros intervenientes que podem colaborar complementando os recursos em falta?
8. Quais as oportunidades para realizarmos encontros multi-temáticos e mais integrados?
9. Como podemos utilizar a supervisão integrada para optimizar os recursos para deslocações?

9.2 Síntese da apresentação

Harmonização do PESOD e PdA e reajuste do PdA ao orçamento aprovado

A harmonização entre o PESOD e o PdA

O instrumento de planificação e orçamentação do governo Moçambicano - em todos os níveis - é o Plano Económico Social e Orçamento do Estado (PESOE). Anualmente, todas as instituições fazem também o Balanço da execução do PESOE. Entretanto, porque alguns sectores prioritários para a redução da pobreza em Moçambique, como a Educação, possuem mecanismos de financiamento diferenciado (no caso da Educação, o Fundo de Apoio ao Sector da Educação, o FASE), estes sectores elaboram anualmente um plano operativo suplementar (na Educação, o PdA) que indica quais serão as actividades a serem realizadas para que se alcancem os objectivos sectoriais.

No distrito, o PESOD e o PdA devem utilizar **os mesmos indicadores, as mesmas informações e os mesmos números**, de forma a alinhar toda a documentação do plano, orçamento e balanço do Governo. Mais e mais os PESOD deverão incluir as informações que até agora estavam "fora" do Orçamento do Estado, indicadas apenas nos planos sectoriais. Pela Lei, o Orçamento é único e universal, e, em princípio, nenhuma acção não orçamentada pode ser executada pelos órgãos do governo. Este é um processo ainda em desenvolvimento. No entanto, a expansão do e-SISTAFE está a alinhar cada vez mais o sistema de gestão financeira do Estado.

É importante notar que os objectivos do Sector são os mesmos a serem indicados pelos SDEJT para ambos os formatos (PESOD e PdA):

- Maior acesso aos serviços de ensino, buscando o equilíbrio de género, idade e regiões;
- Maior qualidade e relevância de uma formação integral do cidadão, através da educação orientada para a vida;
- Maior capacidade organizacional dos quadros e melhores condições físicas das instituições envolvidas na implementação da estratégia do sector.

Quanto mais semelhante o conteúdo dos dois documentos, mais fácil será para os SDEJTs implementarem e monitorarem o seu plano, pois terá o apoio da administração Distrital e dos Sectores de tutela. Também assim poderão elaborar relatórios semelhantes para atender aos dois níveis de subordinação.

Reajuste do PdA ao orçamento aprovado

Imaginem que estamos agora a iniciar o ano fiscal. A proposta do orçamento já foi elaborada e submetida à aprovação. Todo o processo de aprovação do Orçamento do Estado já terminou e no início do ano, entre Janeiro e Fevereiro, os SDEJTs recebem a informação sobre os recursos alocados para as suas despesas.

Os recursos afectados geralmente diferem da proposta dos SDEJTs porque os níveis de tutela e territoriais devem harmonizar os interesses de todo o país. Assim, os SDEJTs devem **rever e ajustar** os seus planos à realidade dos recursos, antes de começar a implementação. Há que se priorizar, mais uma vez, as actividades planificadas, dentro da realidade orçamental. Deverão ser consideradas outras fontes alternativas de financiamento.

Será necessário fazer-se uma análise dos recursos alocados e determinar as suas implicações, isto é, o que deixará de ser feito por escassez de fundos ou o que deverá mudar, dada a natureza dos fundos.

Critérios claros para a priorização de actividades deverão ser estabelecidos participativamente, numa discussão aberta entre todos os técnicos dos SDEJT, e se possível com algumas ZIPs e escolas principais.

Estabelecendo critérios de selecção de prioridades

Alguns critérios são básicos e necessários e serão aqui apresentados. Após a definição das actividades altamente prioritárias, os SDEJT poderão discutir outros critérios para definir o uso dos outros recursos disponíveis.

Os seguintes critérios são os de maior prioridade:

1. *Quais são as despesas e actividades de carácter permanente e obrigatórias, que não poderão ser alteradas ou canceladas?*

Aqui entram as actividades obrigatórias, como a abertura do ano escolar e as matrículas, a chegada dos professores às escolas, os exames, os levantamentos escolares obrigatórios do início do ano e do aproveitamento, por exemplo.

2. *Quais são as actividades do ano* n-1 *que devem necessariamente ser continuadas?*

Aqui entram as actividades que já tiveram início e cuja interrupção causará desperdício de recursos, ou trará impacto negativo para o sistema. Assim, por exemplo, há que se priorizar o equipamento das escolas já construídas, finalizar capacitações iniciadas, ou materiais que já começaram a ser preparados, por exemplo. Ou fazer manutenções de carácter importante, sob pena de se perderem bens relevantes para o funcionamento do sistema, tais como a compra de algumas peças de reposição fundamentais para os equipamentos básicos.

3. *Quais são as actividades do PdA prioritárias ou fundamentais para se alcançar os objectivos mais importantes do sector ou do subsector?*

A resposta a esta pergunta deve ser a conclusão de um processo participativo dentro dos SDEJT, se possível envolvendo as ZIPs e principais escolas. Durante a elaboração do plano, se ele foi bem feito, já se verificou quais são as actividades mais importantes para cada um dos subprogramas. Para decidir quais são as actividades que causam maior impacto numa situação de recursos muito limitados, pode-se elaborar uma matriz de avaliação de alternativas. Por exemplo, queremos analisar 3 alternativas para melhorar a qualidade do ensino nas escolas, utilizando o mesmo recurso:

A1 - enviar os professores para formação à distância

A2 - adquirir material de ensino para todas as escolas que ainda não o têm

A3 - melhorar o sistema de distribuição do livro escolar.

Podemos elaborar uma matriz que coloque os critérios numa coluna para analisar cada alternativa em relação a cada critério. Dando uma pontuação de 0 (para nenhum impacto) a 5 (para excelente impacto), poderemos comparar qual é a alternativa que atende melhor aos critérios seleccionados. Este método pode ser usado para analisar múltiplas alternativas em relação a múltiplos critérios.

No nosso exemplo, a melhor aternativa seria A3, "melhorar o sistema de distribuição do livro escolar", que recebeu 14 pontos e classificação 1. Veja abaixo!

CRITÉRIOS	Alternativas		
	A1	A2	A3
1 - Possibilidade de completar a actividade rapidamente	1	4	5
2 - Impacto rápido na melhoria da motivação dos professores	2	2	4
3 - Impacto rápido no aumento de interesse dos alunos	0	5	5
Total de pontos	**3**	**11**	**14**
Classificação	**3**	**2**	**1**

4. *Quais são as actividades que constituem precedentes de actividades que deverão ser feitas no futuro?*

Esta pergunta abre os olhos dos gestores para actividades tais como "abertura de concurso público para aquisição de materiais", ou outras actividades que precedem outras que poderão acontecer mais tarde. Muitas actividades de gestão da carreira dos quadros estão nesta categoria.

Reduzindo o número de actividades

5. *Quais são as actividades que podem ser implementadas por outros intervenientes que possuam recursos adicionais?*

Esta pergunta remete-nos para a coordenação com outros sectores e intervenientes, e à melhoria da capacidade de articular parcerias com o sector privado, quando este existir. Para promover o apoio psico-social às crianças órfãs e vulneráveis, deve-se contar com os serviços de Saúde e Acção Social. Ou para promover jogos, pode-se coordenar com associações desportivas locais. Ou para melhorar o currículo local, podem mobilizar-se os pais e líderes da comunidade. Ou congregações religiosas podem apoiar na criação de creches para as crianças em idade pré-escolar.

6. *Quais são aquelas actividades que vêm sendo realizadas cujo impacto se desconhece e que podemos cancelar?*

Esta pergunta refere-se a actividades que estão no plano, mas que se forem canceladas não farão diferença no impacto dos Serviços Distritais na Educação.

Complementando recursos

7. *Quais são os outros intervenientes que podem colaborar complementando os recursos em falta?*

Os técnicos podem planificar muitas intervenções em parceria com outras instituições locais. Fazer visitas de supervisão coordenadas com outros sectores do distrito. Colaborar em projectos de desenvolvimento com ONGs que actuam localmente (por exemplo, associações que actuam na prevenção do HIV). Ou mesmo complementar recursos humanos, como é o caso da colaboração dos pais na construção de casas para professores.

8. *Quais as oportunidades para realizarmos encontros multi-temáticos e mais integrados?*

No lugar de se fazerem "encontros do género", "encontros do currículo local", "encontros da saúde escolar", deve-se coordenar muito melhor com os inter-

venientes de modo a aproveitar os poucos recursos disponíveis e optimizar os resultados, fazendo encontros multi-temáticos e mais integrados. Em encontros de natureza "pedagógica", podem-se discutir muitos temas, assim como em encontros "de gestão". Não faz sentido fazer encontros "de balanço" e depois "de monitoria", quando na verdade são a mesma coisa.

9. *Como podemos utilizar a supervisão integrada para optimizar os recursos para deslocações?*

Existem várias sessões do módulo POEMA *Monitoria e Avaliação* dedicadas a esta questão, realçando a importância de se realizarem supervisões integradas e bem pensadas, de forma a distribuir racionalmente os recursos, atendendo ao interesse de todas as repartições. É importante lembrar que as instituições que se localizam na sede distrital também devem receber apoio e supervisão!

9.3 Passos do exercício para o facilitador

Priorização de actividades no PdA de acordo com a relevância para o sector da Educação

Fase 1: 10 minutos

1. O facilitador solicitará aos participantes que se reúnam nos mesmos quatro grupos que fizeram o exercício da sessão 8 (A, B, C e D). Cada grupo elegerá um novo relator.

2. O facilitador solicitará aos participantes para que nos grupos leiam as actividades que foram definidas durante a elaboração do exercício da sessão 8.
3. A tarefa consiste em priorizar as actividades identificadas na sessão 8, de acordo com os critérios apresentadas na síntese desta sessão.
4. O facilitador escreve a seguinte tarefa num lugar visível, em letras bem grandes:
   - *Ordene as actividades definidas na sessão 8, começando com as mais prioritárias e terminando com as menos prioritárias.*
5. O facilitador apresenta o modelo de uma tabela, que os participantes devem copiar e utilizar para fazerem a sua apresentação em grupos:

Ordem de prioridade	Actividade	Razão da priorização / da exclusão / da adaptação

Fase 2: 40 minutos

6. Em grupos, os participantes determinarão a ordem de prioridades de cerca de 10 das actividades definidas na sessão 8.

Fase 3: 40 minutos

7. Os grupos deverão apresentar os seus resultados em papel gigante. Cada grupo terá de 5 a 7 minutos para a apresentação.
8. O facilitador fará comentários sobre a priorização, e convidará a plenária para adicionar observações sobre o tipo de priorização realizada.
9. O facilitador esclarecerá as dúvidas que surgirem, e encerrará a sessão.

9.4 Encerramento

Reflexão conjunta e conclusão

O facilitador convida dois ou três voluntários para dizerem “como se sentem” no fim do módulo, do que mais gostaram, o que acham que seria preciso melhorar nos conteúdos abordados e nos métodos utilizados.

Por ser esta a última sessão do módulo *Planificação e Orçamentação*, o facilitador vai propor uma avaliação mais sistemática.

O facilitador explica que é muito importante que a capacitação não se tenha limitado a transmitir conhecimentos, mas que tenha trazido aos participantes habilidades que possam utilizar quando retornarem ao trabalho. Para reflectir sobre isso, utilizamos o compromisso de acção do participante (CAP). É um método para aferir como o participante mudou a sua percepção e a probabilidade dele mudar também as práticas no seu trabalho, como resultado da aprendizagem. O CAP busca as seguintes informações:

- *Quais são as mudanças que os participantes relatam que correspondem àquelas antecipadas pelos facilitadores da capacitação?*
- *Quais são as acções com que os participantes se comprometem a implementar no seu local de trabalho, após a capacitação? Que acções consideram possíveis e desejáveis?*

O facilitador distribui as cópias do questionário CAP, pede que os participantes preencham e devolvam para uma futura monitoria. **PO-Sessao9-cap.doc**

Em seguida, o facilitador distribui as cópias do formulário de avaliação aos participantes. **PO-Sessao9-avaliacao.doc** Recolhe os formulários e agradece aos participantes.

Os dois formulários serão a base do relatório sucinto que o facilitador deve fazer no fim de cada capacitação. O relatório deve ser enviado para ***L_modulos-poema@mec.gov.mz*** (veja mais detalhes sobre o encerramento dos módulos no *Manual do Facilitador*, na página 159).

> *"Com a sessão 9, encerramos o módulo POEMA* Planificação e Orçamentação. *Este módulo tinha como objectivo reforçar conhecimentos e habilidades para aplicar os conceitos, a prática e os instrumentos de planificação e orçamentação, de forma a optimizar o ciclo de gestão do sector da Educação. Mas não só! Temos a certeza de que todos nós, participantes e facilitadores, estamos muito mais conscientes da importância da contribuição de cada um de nós para a melhoria dos procedimentos de gestão do sector da Educação. Os participantes estão mais preparados agora para argumentarem, dentro do distrito, sobre as prioridades e estratégias do seu sector, alinhando melhor os planos sectoriais com os planos distritais."*

9.5 Questionário CAP

Data / local	
Título da capacitação	**Planificação e Orçamentação**
Nome do facilitador principal	
Instituição a que pertence o participante	

Acções	**Quando começarei a implementar a acção pretendida?** **Marque com um *x***		
O meu plano é:	Dentro de 2 meses	Depois de 2 meses	Depois de 6 meses
1.			
2.			
...			

9.6 Avaliação

Por favor, complete este formulário com atenção e cuidado. Muito obrigada/o. Esta informação vai nos ajudar a identificar o seu nível de satisfação depois de ter participado neste evento e a melhorar os nossos futuros programas.

A. Objectivo Geral	Em geral, avaliaria este evento como: □ Excelente □ Bom □ Regular □ Pobre □ Ruim
	Você diria que o evento atingiu os objectivos? □ Sim □ Parcialmente □ Não
B. Objectivos	Os principais objectivos deste evento estão listados abaixo. Temos uma escala de 1 a 5. **1 significa que o objectivo NÃO foi alcançado** **5 significa que o objectivo foi MUITO BEM alcançado** Por favor, marque um ***x*** na escala de 1 a 5 para indicar em que medida os objectivos foram alcançados.

Objectivos do Módulo POEMA Planificação e Orçamentação	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Descrever o ciclo e o calendário da planificação em Moçambique					
Descrever os tipos e as vertentes da planificação que influenciam os planos do distrito					
Caracterizar a situação do sector, identificando fraquezas e forças, desafios e oportunidades, como base para a planificação					
Relacionar os indicadores da Educação com o ciclo de planificação no distrito					
Projectar metas e indicadores distritais com base nos indicadors nacionais da Educação					
Analisar tendências dos indicadores, identificando factores que as influenciam					
Projectar actividades que possam reverter ou consolidar os factores identificados na melhoria da Educação no distrito					
Quantificar os recursos necessários para a implementação das actividades definidas					
Classificar as principais receitas e despesas do sector					
Classificar actividades em programas, subprogramas e acções					
Ajustar o PdA na base de priorização de actividades utilizando critérios de relevância					

O manual do facilitador

Índice

A abordagem didáctica dos módulos de capacitação em POEMA Educação prevê a utilização dos módulos de capacitação por facilitadores com diferentes perfis. Pode ser que os módulos sejam utilizados num curso regular formal numa Universidade ou Instituto de Formação, por exemplo. Pode ser que sejam utilizados por uma empresa de consultoria, contratada pelo MINED, para capacitar técnicos distritais ou mesmo provinciais. Os materiais podem ser ainda utilizados por organizações da cooperação internacional para informar seus técnicos sobre os sistemas POEMA nacionais, ou ainda para que seja prestada assistência técnica em procedimentos POEMA. Além disso, os módulos POEMA podem ser utilizados como material de apoio na supervisão, pois neles estão contidos os principais procedimentos da gestão do Sector, além dos principais documentos reguladores, numa biblioteca electrónica. Como se vê, os módulos desenvolvidos têm um formato flexível, que serve a diferentes propósitos.

Este manual foi desenvolvido para apoiar os facilitadores no uso dos materiais de capacitação em POEMA Educação. Constam deste manual as seguintes partes:

- Introdução ao perfil do facilitador, com a apresentação das características e técnicas que deve possuir um bom profissional da facilitação;
- Uma explicação sobre o ciclo de aprendizagem vivencial - CAV, a abordagem didáctica utilizada nos módulos;
- Uma explicação sobre a estrutura dos módulos e das sessões que os compõem;
- Tarefas que fazem parte da preparação dos eventos de capacitação utilizando os módulos POEMA;
- Técnicas de facilitação;
- Uma explicação sobre o seguimento das capacitações realizadas; e
- Uma descrição técnica sobre como acessar e utilizar o material electrónico disponibilizado no CD.

Ao utilizar o material de capacitação em POEMA, os facilitadores poderão também contribuir, indicando os aspectos que devem ser melhorados numa segunda edição. Para perguntas, comentários e correcções, por favor contactar o Ministério da Educação, através do endereço electrónico ***L_modulos_poema@mec.gov.mz***

1. As qualidades de um bom facilitador

Existe uma diferença fundamental entre o professor, aquele que "ensina" aos que "não sabem", e o facilitador, que é capaz de mobilizar os conhecimentos e as experiências do grupo, introduzindo novos conhecimentos e habilidades, relacionando o novo com o saber potencial que o grupo já traz ao evento participativo.

A capacitação de técnicos que já estão em exercício pode ser extremamente enriquecida se o facilitador conseguir mobilizar as capacidades existentes entre os participantes. Afinal, a capacitação deve servir para os despertar para uma mudança de atitude e não apenas agregar conhecimentos teóricos. O que o facilitador quer, no fim do evento, é um participante motivado a aplicar o que aprendeu e a compartilhar as novas experiências com seus colegas no local de trabalho.

Bons profissionais da facilitação…

- Acreditam nos métodos participativos como a melhor forma de ganhar qualidade em discussões e geração de ideias
- Não se satisfazem com explicações superficiais, têm prazer em esgotar um assunto e notar que os participantes estão satisfeitos com os resultados da discussão
- Preparam-se com antecedência e têm a capacidade de prever diferentes situações e cenários que poderão surgir durante a capacitação
- Têm um compromisso com a aprendizagem e acreditam nos objectivos do trabalho que fazem
- Têm capacidade de pensar rápido, analítica e sistematicamente
- Podem interpretar e encontrar conexões e consensos não aparentes entre as experiências dos membros do grupo e o conteúdo da capacitação
- Têm maturidade e sensibilidade política, conhecimento da história e do contexto em que se situa o evento em que são facilitadores
- Possuem habilidades de comunicação interpessoal e intercultural
- Respeitam diferenças e protocolos mas não os põem acima dos interesses do grupo
- Têm habilidades e facilidade de trabalhar em grupo, assim como de apoiar o desenvolvimento do mesmo
- Têm prazer em compartilhar o poder, as informações e o seu conhecimento

- Têm sede de aprender novos assuntos, capacidade de concentração por longos períodos, e capacidade de leitura e interpretação rápidas
- Têm criatividade ao lidar com situações e condições em permanente mudança.

O facilitador terá vantagens e será facilmente aceito pelo grupo se:

- Mostrar profundo interesse no objectivo da capacitação
- Proporcionar visão cuidadosa e bem preparada sobre o assunto que está na pauta
- Conduzir os trabalhos de forma democrática e flexível (o facilitador não é chefe, nem tem a última palavra!)
- Estabelecer ligações entre os interesses, necessidades e expectativas dos participantes
- Variar os recursos de comunicação (cartazes, flip-chart, slides, quadro preto, painéis de feltro etc)
- Não dominar o grupo, não aparecer demais, não impor seu ponto de vista
- Ouvir sempre o que o grupo tem a dizer
- Assumir posição "neutra" no caso de diferença de opinião no grupo
- Ser comunicativo, seguro, positivo, e aberto para novos caminhos
- Ter postura positiva e animada, variando o tom e o volume da voz e a gestualidade, o estilo da apresentação, e mesmo o local de trabalho, convidando os participantes a fazerem o trabalho de grupo fora da sala, etc.

2. O perfil ideal do facilitador dos módulos de capacitação POEMA do sector da Educação

- O facilitador ideal terá experiências na *área POEMA do sector público em Moçambique*. Conhecerá as regras da gestão pública, e terá acompanhado o processo de desconcentração administrativa que tem tido lugar nos últimos anos.
- Conhecerá os princípios da *gestão pública moderna*, os princípios da descentralização, e os principais elementos da planificação e programação financeira do Estado. Conhecerá os objectivos e a estratégia do sector da Educação, e suas principais políticas e prioridades.
- Estará razoavelmente informado sobre os desenvolvimentos mais recentes dos *processos de mudança na gestão do sector público*, tais como a evolução do Cenário Fiscal de Médio Prazo, o e-Sistafe, o orçamento-programa. Terá uma visão integral do sistema, e não somente sectorial.
- Conhecerá a *estrutura dos órgãos locais do Estado* e como estes respondem aos desafios do sector da Educação.
- O facilitador será *consciente das condições dos distritos*. Conhecerá e se simpatizará com os desafios que os técnicos enfrentam no seu trabalho diário.
- Interessar-se-á por colher as experiências dos participantes, aos lhes perguntar como é que realizam os procedimentos, quais as suas dificuldades e os seus maiores desafios, para poder ajudá-los, e não ensinar conteúdos que possam apenas ser aplicados numa situação ideal.
- O facilitador terá uma boa rede de contactos e sempre convidará "especialistas", quando não se sentir à vontade com uma matéria tratada.
- O facilitador *preparar-se-á muito bem*, sabendo que grande parte do sucesso do evento dever-se-á à boa preparação. Preparará todos os materiais com antecedência, adaptando-os no que for necessário.
- O facilitador será **sempre** a primeira pessoa a chegar no local da capacitação e o **último** a sair, deixando tudo preparado para começar o trabalho a bom termo no dia seguinte. O facilitador **nunca** deixará sozinhos os participantes durante os trabalhos de grupo.
- O cuidado com o *conforto possível dos participantes* é marca do bom facilitador. Ele observará se há água disponível, se se pode ter uma temperatura mais agradável, se está escuro demais... Manterá o local de trabalho em bom estado, limpo e bem organizado. O facilitador solicitará voluntários (dois por dia) que serão seus assistentes para a boa condução dos trabalhos!

3. O Ciclo de Aprendizagem Vivencial - CAV

Os módulos POEMA utilizam a abordagem do ciclo de aprendizagem vivencial - CAV, que tem sua origem nas pesquisas de David Kolb (1990), psicólogo americano. Para o autor, a noção de criação e transferência de conhecimento é muito mais do que uma mera reprodução. É um processo que passa por uma reflexão crítica e interiorização do que se aprende.

Uma pessoa passa por uma experiência concreta, depois reflecte sobre a situação e disso abstrai ou interioriza algum significado. Essa "bagagem", que passa a fazer parte dos conhecimentos, valores ou crenças dessa pessoa, pode então ser utilizada em outras situações, muitas vezes bastante diferentes da primeira. O ciclo é iniciado novamente. O CAV ocorre quando uma pessoa se envolve numa actividade, analisa-a criticamente, extrai alguma aprendizagem útil dessa análise e aplica seus resultados.

A melhor forma de aprendizagem é a vivencial. O ciclo de aprendizagem só se completa quando passamos por cinco fases:

Vivência: realização da actividade proposta na sessões dos módulos;

Relato: expressão e partilha das experiências através dos exercícios individuais ou em grupos;

Processamento: análise e discussão, através das apresentações dos trabalhos de grupo, dos debates, da reflexão conjunta, e da expressão dos sentimentos;

Generalizações: comparação e inferências com situações reais, motivadas através das perguntas do facilitador sobre o "o que sentem os participantes";

Aplicação: compromisso pessoal com as mudanças, decisão sobre comportamentos futuros mais eficazes e utilização dos novos conceitos na actividade profissional, motivada através de perguntas do facilitador, tais como "explique como vai aplicar esta nova habilidade no seu trabalho de volta ao distrito".

4. Estrutura dos módulos de capacitação POEMA

Cada módulo é uma unidade completa e independente, com um tema central. Ele pode ser articulado com qualquer um dos outros módulos para compor um curso com vários assuntos.

Todos os módulos começam com uma introdução sobre o que é o ciclo POEMA - planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação, dentro do sector da Educação. Em seguida, o tema específico do módulo é articulado ao ciclo POEMA.

Na abertura de cada módulo, estão descritos os seus objectivos e é dado o resumo das competências que se espera que sejam adquiridas pelos participantes ao final de cada sessão, indicando o tempo previsto para cada uma delas.

Os módulos já publicados têm entre 6 a 9 sessões, cada uma com 2 a 3 horas de duração.

A sessão 1 sempre traz elementos relacionados com a apresentação e interacção dos participantes, pressupondo que um novo grupo vai iniciar os trabalhos. No entanto, os exercícios são de tal forma variados que, mesmo que um mesmo grupo esteja a participar de vários módulos, a sessão 1 sempre vai apresentar novos elementos, cheios de surpresa, para a interacção do grupo.

A sessão 1 também utiliza os exercícios de interacção para entrar brevemente no tema principal, ligando o tópico do trabalho com as experiências da vida dos participantes.

Seguem-se as várias sessões de cada módulo até a última sessão, que apresenta uma estrutura diferenciada, introduzindo fichas de reflexão e avaliação, e o formulário CAP-Compromisso de Acção do Participante, dentro do conceito CAV já apresentado.

Estrutura das sessões

Na abertura de cada uma das sessões há um resumo didáctico e um fluxograma com a sequência da aprendizagem. Esta descreve, passo a passo, os elementos de cada sessão, os métodos utilizados, e prevê o tempo necessário para a aplicação de cada um dos elementos da aprendizagem.

Todas as sessões começam com a recapitulação da sessão anterior, para ligar os assuntos em cadeia e retomar experiências que os participantes expressaram

ao encerrar o passo anterior.

A sessão avança com a apresentação e discussão dos conteúdos, sempre seguidas por uma actividade prática.

Após a actividade, segue-se uma fase de debates, troca de experiências e ligação com o mundo prático do trabalho.

O facilitador vai sempre pedir aos participantes, no fim da actividade, para que expressem seus sentimentos sobre a tarefa, normalmente perguntando "como se sentiram", e "que lições de vida tiraram da tarefa realizada?"

Uma fase rápida de avaliação se segue, com a sessão se encerrando com a reflexão do participante sobre as formas de aplicação do conhecimento.

No fim de cada módulo, os participantes preencherão um formulário de avaliação do módulo e um formulário com o compromisso de acção do participante - CAP, assim completando o ciclo de aprendizagem dentro do módulo.

5. A preparação do evento de capacitação

A facilitação de uma capacitação começa muito antes do evento em si. O facilitador deve esclarecer previamente, com os organizadores, os seguintes aspectos:

- O perfil dos participantes;
- O tempo disponível para a capacitação (em dias; e em horas por dia);
- As condições de realização do evento (local e condições materiais, tais como electricidade e disponibilidade de equipamentos de apoio, tais como *data-show*, por exemplo);
- Disponibilidade de fundos e condições técnicas para a reprodução dos materiais a serem distribuídos entre os participantes;
- Composição da equipa responsável pela organização e implementação do evento.

Com essas informações, o facilitador pode começar a sua preparação, desenvolvendo um plano de trabalho e um programa para a capacitação.

5.1. O programa do evento de capacitação e a divisão do tempo

O facilitador vai preparar um programa de trabalho, a ser distribuído entre os participantes. O número de sessões diárias vai depender da disponibilidade de tempo dos participantes. Para dias completos de trabalho, podem-se prever 3 sessões. Para uma capacitação no local de trabalho, por exemplo, pode-se pensar numa sequência de vários dias, com uma sessão por dia. O facilitador vai adaptar o material ao programa e formato escolhidos.

O facilitador deve sempre prever algum intervalo entre as sessões. O intervalo é importante para o conforto dos participantes mas também para criar um ambiente interactivo, e de troca informal de conhecimentos e experiências entre os participantes. Os intervalos são utilizados pelo facilitador para organizar os materiais da sessão que se encerra e preparar-se para a apresentação que se segue.

Um programa de trabalho pode ter a seguinte estrutura, para cada um dos dias:

08:00 – 08:30	**Abertura – Boas-vindas aos participantes**
08:30 – 10:00	**Sessão 1. Introdução ao Evento** • Objectivos e apresentação do programa; • Definição da logística do evento: identificar os assistentes e os relatores do dia; • Exercício de interacção do grupo
10:00 – 10:15	Intervalo
10:15 – 12:30	**Sessão 2. Os principais actos administrativos dos recursos humanos com implicações orçamentais: conceitos** (apresentação e exercício)
12:30 – 13:30	Almoço
13:30 – 15:30	**Sessão 3. Como determinar o número de beneficiários de cada acto administrativo dos recursos humano** (apresentação e exercício)
15:30 - 15:45	Intervalo
15:45 – 16:45	**Sessão 3. (Continuação)**
16:45 – 17:00	**Reflexão e encerramento do dia**

5.2 Os convites

O facilitador deve apoiar a organização que promove o evento a escrever uma carta-convite que motive e dê toda informação necessária aos participantes. Estes deverão tomar conhecimento da sua realização com um período razoável de antecedência. Devem ser informados se devem trazer consigo algum material específico para o evento.

5.3 Abertura do evento

O facilitador coordenará com a instituição implementadora para que esta convide pessoas "especiais" para a abertura do evento para dar as "boas-vindas" aos participantes.

5.4 Material para distribuição

A situação ideal é que cada participante receba o material completo dos módulos POEMA durante as capacitações. Se isto não for possível, o facilitador deverá fotocopiar os materiais das sínteses, dos exercícios e as respostas para distribuição durante a capacitação. Se possível, fará cópias do CD contendo os materiais completos (ou salvando-os nos *pen drive* dos participantes).

De qualquer forma, o facilitador deverá preparar uma pasta para cada participante, que será utilizada para arquivar todos os materiais de aprendizagem que o facilitador fornecer.

A entrega do material completo junto com o certificado de capacitação promove a auto-confiança e a motivação entre os participantes e contribui para o efeito multiplicador da aprendizagem.

5.5 Lista de participantes

O facilitador preparará folhas para a assinatura diária de controlo da presença dos participantes, para documentar o evento para a instituição organizadora.

5.6 Certificados de Frequência no Módulo

É muito importante preparar, com antecedência, os certificados que serão distribuídos no fim da capacitação. O facilitador deve mencionar que será distribuído, no final da capacitação, um certificado para os participantes, como forma de captar a sua atenção e interesse.

5.7 Materiais necessários para o evento de capacitação

A lista de materiais dependerá dos recursos disponíveis e das condições existentes no local.

Uma lista básica de materiais incluiria:

- projector para fazer as apresentações em *PowerPoint*
- tripés para pendurar os blocos de papel gigante, ou *bostik* para afixar os papéis nas paredes
- materiais alternativos de visualização, tais como quadro-preto e giz, ou esteiras e alfinetes para afixar cartazes
- bloco de papel gigante (um bloco por semana)
- resmas de papel para cópias (cerca de 1 resma por semana)
- fio de extensão no tamanho adequado para o equipamento e a sala
- marcadores de feltro (cores principais: azul e preto e marrom; alguns vermelhos), cerca de 1 para cada participante por semana
- agrafador e caixas de agrafos
- furador para papel
- tesoura
- lápis e canetas (1 jogo por participante)
- blocos de anotações (1 por participante)
- afiador de lápis (2)
- clip de papel (1 caixa)
- cola (1)

5.8 Actividades de abertura e encerramento do dia

O facilitador deverá se preparar para as actividades que devem ocorrer diariamente, e que são:

1. No início, síntese das actividades do dia anterior por um ou dois participantes (5 minutos, na abertura de cada um dos dias);
2. No fim, reflexão dos participantes sobre as actividades do dia, e sobre as lições profissionais e de vida que foram aprendidas; e a
3. Avaliação sucinta das actividades do dia.

5.9 A preparação física do evento

Um dia antes, o facilitador visitará o local do evento e deixará tudo preparado para começar os trabalhos. Verificará a condição e a limpeza da sala e das casas de banho. Organizará os materiais nos lugares certos, e orientará a distribuição das cadeiras / mesas: ou em forma de U, ou no formato de grupos de trabalho.

6. A condução do evento de capacitação

O facilitador é responsável por criar um ambiente alegre, interessante e motivador para a capacitação. Ele deverá manter um ambiente agradável através de suas atitudes, métodos e técnicas.

O facilitador começa o dia com:

- Objectivos das sessões do dia;
- Horário das actividades do dia;
- Síntese do dia anterior por um ou dois participantes.

Depois de agradecer aos participantes que fizeram a síntese do dia anterior, e utilizando a apresentação feita, o facilitador recapitula, e revê com os participantes o caminho que estão tomando na capacitação. Assim, os participantes ficarão conscientes do que se espera deles todos os dias. Isto é um fator de motivação para o aprendiz que é adulto!

Depois da recapitulação, o facilitador pede ao grupo para escolher mais dois participantes que farão a síntese no dia seguinte, motivando-os com elogios e com a possibilidade de maior aprendizagem quando se revisa a matéria.

O facilitador deve fazer uma gestão sábia do tempo, começar e terminar na hora combinada. Não deve apressar os participantes e não deve propor exercícios muito complicados.

O facilitador prepara-se cuidadosamente lendo as sessões, ensaiando as apresentações em power-point, fazendo os exercícios propostos e estudando as respostas. Deve referir-se também aos materiais de referência para as sessões que estão na Biblioteca electrónica.

Então, bem preparado, mantém as apresentações breves e interactivas, e encoraja os participantes a fazerem perguntas durante e no fim das apresentações.

O facilitador segue as instruções propostas nos exercícios, e assim:

- usa técnicas diferentes para cada sessão;
- promove a participação activa dos participantes;
- aumenta o grau de interesse e o nível de motivação dos participantes.

O facilitador evita interromper as actividades por falta de tempo. Dá o tempo necessário para os participantes executarem os exercícios e para as discussões interactivas.

O facilitador mantém constante o seu nível de interesse e de apoio aos participantes, especialmente quando os relatores apresentam os resultados dos trabalhos de grupo.

O facilitador é responsável pelos resultados (positivos ou negativos) do evento de aprendizagem.

- O facilitador não perde o seu interesse durante o evento e mostra alegria e prazer em ajudar os participantes a aprender. É paciente e tolerante com as diferenças individuais dos participantes.
- O facilitador permanece atento e sabe ouvir bem e dar valor aos apartes dos participantes.
- O facilitador elogia os participantes pelos seus esforços e pelo seu bom desempenho, assim reconhecendo a contribuição que deram e aumentando o nível de participação. O maior factor de motivação da aprendizagem no adulto é o reconhecimento.
- De vez em quando, o facilitador pergunta aos participantes como eles se sentem.
- O facilitador acredita no sucesso do seu trabalho.
- Lê com antecedência e cuidado os documentos do Módulo e desenvolve um plano para cada um dos dias.
- Reflecte e prepara os conteúdos e exercícios para se sentir seguro e tranquilo.

Lembre-se de que os participantes esperam estas atitudes positivas descritas acima em um facilitador! Dirija sua atenção ao participante enquanto este expressa a sua idéia, mostrando-lhe respeito e consideração.

7. Algumas técnicas de facilitação

Os módulos trazem os exercícios de todas as sessões bem explicados e preparados, com todos os seus materiais. No entanto, é sempre importante que o facilitador conheça algumas técnicas para a facilitação de eventos, para conduzir discussões em grupo, ou para estimular o grupo a reflectir e a debater.

7.1 O trabalho em grupos

Enquanto o trabalho na plenária serve mais adequadamente às conclusões, às tempestades de ideias, aos consensos, o trabalho de grupo é muito mais adequado à reflexão aprofundada, facilitando a participação dos elementos que não se sentem à vontade no grande grupo.

O trabalho de grupo é um método, um instrumento didáctico, e não um fim em si mesmo. Deve ser utilizado em condições específicas, dependendo dos resultados que o facilitador deseja. As sessões dos módulos sempre indicarão quando é adequado o trabalho em grupos.

O resultado dos trabalhos de grupo devem ser sempre apresentados e discutidos pelo grande grupo.

O tempo é um dos aspectos mais importantes no trabalho em grupo. O facilitador deve sempre indicar o tempo destinado aos trabalhos e uma pessoa dentro do grupo deve ser responsável pelo controle do tempo.

O facilitador poderá:

- Dividir os grupos de acordo com os interesses dos participantes
- Dividir os grupos de forma arbitrária, mas deverá pedir permissão para isto

O facilitador deverá:

- Buscar o equilíbrio de género entre os grupos, a não ser que queira resultados específicos para comparação
- Explicar aos grupos o que vai ser feito com o resultado dos trabalhos
- Estimular o grupo a reflectir sobre a tarefa, em silêncio, antes do início do trabalho
- Visualizar as tarefas dos grupos com letras grandes e num lugar visível
- Verificar se há dúvidas quanto às tarefas e sua execução
- Utilizar os resultados dos trabalhos de grupo para a ligação com o tema das sessões, e nunca ignorá-los!

7.2 A discussão dirigida

Em muitos momentos das sessões, o facilitador será solicitado a facilitar uma “discussão na plenária”. Existem algumas técnicas para isto, e vamos aqui lembrar algumas.

“O facilitador tem como maior desafio ser um bom condutor das discussões, de forma que o grupo alcance um entendimento comum sobre o assunto que se está a discutir. O facilitador dá impulsos a uma discussão, de forma a fazer avançar o entendimento, através de conclusões e decisões parciais, ligando um passo ao outro, sem deixar perder o fio da discussão. Vejamos os instrumentos para conduzir a discussão!”

Perguntar: Motivar o grupo a investigar e a aprofundar o nível de entendimento colocando perguntas.

Enfatizar: Perceber pontos importantes da discussão que o grupo nem sempre é capaz de notar, especialmente no que se refere a “ligações” e “conexões” entre ideias de diferentes membros do grupo.

Aprofundar: O facilitador não se satisfaz com explicações superficiais. Sempre verifica se o significado das palavras e expressões usadas é entendido por todo o grupo.

Provocar: O facilitador capta, percebe e usa pontos oportunos para provocar o debate e melhorar o entendimento, muitas vezes colocando em dúvida certas “certezas” do grupo.

Dar a palavra: As explicações e as fundamentações das ideias devem partir dos membros do grupo, sendo o facilitador o “colector” e “organizador” - segundo o conteúdo dos módulos - das contribuições dos participantes.

Encorajar: O facilitador apóia todos os membros do grupo a contribuir com ideias e reforça a importância da colaboração e participação de todos.

Qualidades importantes do facilitador na discussão dirigida

1. A atenção ao "outro"
   - Mostrar interesse pelo assunto e pelas pessoas
   - Manifestar reacções positivas
   - Entender o outro, colocar-se no papel do outro quando estiver a explicar ou a corrigir
   - Dar ao outro oportunidade de expressar sua ideia até o fim

2. Fazer perguntas
   - Curtas e que não contenham insinuações
   - Simples, que não obriguem a pensar em muitas coisas ao mesmo tempo
   - Em cujas respostas os outros estejam interessados
   - Cujas respostas ajudem o "fio conductor" dos conteúdos do módulos a avançar

3. Não fazer perguntas que
   - Sejam ambíguas, com duplo significado
   - Tragam a resposta já embutida
   - Só permitam um "Sim" ou um "Não" como resposta (perguntas inquisitórias)
   - Que já têm em vista determinada resposta (perguntas sugestivas)
   - Que sejam muito específicas e demandem um conhecimento especializado

4. Dar respostas que
   - Incitem os participantes a se manifestar
   - Façam a discussão continuar

5. Evitar respostas que
   - Sejam contra os princípios culturais e éticos do grupo
   - Deixem a pessoa que perguntou em situação constrangedora
   - Salientem a falta de competência do outro
   - Sirvam para a própria demonstração de conhecimento

O facilitador nunca desvaloriza a opinião ou os argumentos de um participante, mas utiliza aquela opinião para criar uma ligação com o conteúdo que quer transmitir, mostrando ao participante que mesmo que ele não tenha o conhecimento completo, sua ideia pode ser aproveitada!

8. O seguimento das capacitações em POEMA Educação

Como já foi explicado, os materiais de capacitação em POEMA Educação podem ser utilizados em diferentes eventos, por diferentes instituições, com intenções diversas, por exemplo as capacitações mas, também, as supervisões. Com o lançamento dos módulos auto-instrucionais, no início de 2011, a gama de possibilidades de utilização dos materias vai crescer ainda mais.

A monitoria da qualidade e do impacto dessas capacitações e do uso dos materiais só será possível com a colaboração de todos os que utilizarem os módulos POEMA.

No fim de cada um dos módulos, ao recolher as fichas de avaliação e os formulários com os compromissos, o facilitador deverá fazer um resumo dos resultados e enviar um relatório muito sucinto para o Ministério da Educação - MINED no endereço ***L_modulos_poema@mec.gov.mz***

O envio voluntário de relatórios pelos que utilizarem os módulos é de fundamental importância para a melhoria do material numa próxima edição: tanto em relação aos conteúdos, quando em relação ao material didáctico, nomeadamente os exercícios e as suas respostas. Contamos com todos!

Para facilitar este trabalho, apresentamos aqui um formato que pode ser utilizado pelo facilitador para enviar este relatório sucinto ao MINED. Encontre este formato de relatório também na biblioteca electrónica dos Módulos POEMA: **Manual-do-Facilitador-Relatorio.doc**

Relatório Sucinto: Capacitação POEMA Educação

Nome do facilitador: ______________________________

Local e datas da capacitação: ______________________________

Módulo utilizado (por favor, utilize um relatório por módulo): ____________

Número de participantes: ________ % de mulheres participantes: ________

1. Objectivos

Em que medida o módulo alcançou o seu objectivo geral?

☐ Totalmente ☐ Parcialmente ☐ Não alcançou

Por favor, justifique em poucas palavras a sua resposta acima.

2. Objectivos das sessões

Por favor, marque com um ***x*** na escala de 1 a 5 para indicar a medida em que, **na sua opinião**, os objectivos das sessões foram alcançados.

1 significa que o objectivo **NÃO** foi alcançado

5 significa que o objectivo foi **MUITO BEM** alcançado

Descreva o objectivo de cada uma das sessões. Indique em que medida o objectivo foi alcançado

Descreva o objectivo de cada uma das sessões	Indique em que medida o objectivo foi alcançado				
	1	2	3	4	5
1.					
2.					
....					

Por favor, justifique em poucas palavras a sua resposta acima.

3. Continue a avaliação utilizando os critérios dados

Indique com um círculo em que medida os **conteúdos** foram adequados à expectativas dos participantes

☐ Muito adequados ☐ Razoavelmente adequados ☐ Inadequados

Por favor, explique esta avaliação e dê sugestões para melhorar:

Indique com um círculo em que medida os **exercícios** foram adequados para reforçar o conhecimento dos participantes

☐ Muito adequados ☐ Razoavelmente adequados ☐ Inadequados

Por favor, explique esta avaliação e dê sugestões para melhorar:

Indique com um círculo em que medida as **respostas** ajudaram o grupo a adquirir as habilidades previstas

☐ Ajudaram muito ☐ Ajudaram um pouco ☐ Não ajudaram

Por favor, explique esta avaliação e dê sugestões para melhorar:

Copie aqui o formulário de avaliação distribuído para os participantes, fazendo um resumo das avaliações. Por exemplo, na pergunta:

A. Objectivo Geral	Em geral, avaliaria este evento como: ☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Pobre ☐ Ruim
	Você diria que o evento atingiu os objectivos? ☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não

Marque o número de quantos participantes marcaram "excelente", ou "bom", ou "regular, etc. Faça a mesma coisa para todas as outras perguntas do formulário em relação ao alcance dos objectivos do módulo.

4. Compromisso de Acção do Participante

Por favor, faça um resumo das ideias dos participantes sobre as acções que eles pretendem implementar:

4.1 Imediatamente (dentro de 2 meses):

4.2 Logo (entre 2 e 6 meses)

4.3 Mais tarde (mais de 6 meses)

O Ministério da Educação agradece a todos os que estão a colaborar na capacitação e supervisão POEMA da Educação em Moçambique pelo envio deste relatório a ***L_modulos_poema@mec.gov.mz*** e pelo empenho e dedicação à melhoria da capacidade das instituições do sector, para promover uma educação de qualidade para todos!

9. Como acessar e utilizar o material electrónico

Cada uma das brochuras referentes a um Módulo POEMA vem acompanhada de um CD, contendo todo o material das capacitações mencionados em cada uma das sessões dos módulos. Estes materiais estão disponíveis nos formatos de Microsoft *Word* e *PowerPoint*, e no formato *pdf*, para o qual é necessário ter o leitor *Acrobat Reader*, também oferecido no CD, e que pode ser instalado no computador do facilitador se este ainda não o possuir.

Para acessar os materiais, siga os seguintes passos:

Insira o CD no seu computador. O CD vai ser lido automaticamente e uma página vai-se abrir, mostrando o seguinte:

Se o CD, por qualquer razão, não se abrir automaticamente, clique em "My computer", e depois faça um duplo-clique sobre o ícone do drive do CD.

Acesso à página inicial

Na página inicial do CD, pode-se acessar os seguintes elementos:

INTRODUÇÃO

- O prefácio escrito por Sua Excia o Ministro da Educação Zeferino Martins
- Nota técnica
- Abertura
- Como utilizar estes materiais de capacitação

MÓDULOS

- *Planificação e Orçamentação*
- *Recursos Humanos*
- *Gestão do Património*
- *Monitoria e Avaliação*

MATERIAIS DO FACILITADOR

- *O Manual do Facilitador*
- O Relatório do Facilitador

BIBLIOTECA

EQUIPA TÉCNICA

- Apoio e revisão técnica
- Biografias dos autores
- Agradecimentos

***SOFTWARE* PARA INSTALAÇÃO**

- O *software Acrobat Reader*

Para acessar um documento, basta clicar sobre o nome do documento.

Para instalar o *Acrobat Reader*, faça um duplo-clique sobre o ícone do *software*.

Na secção do **Facilitador**, vai-se ter acesso ao seu texto completo, e ao formato do relatório que o facilitador deve enviar ao Ministério da Educação **(Manual-do-Facilitador-Relatorio.doc)**.

Na secção **Equipa Técnica**, vai-se ter acesso aos nomes dos autores e co-autores dos módulos, suas biografias e endereços electrónicos. Vai-se também ver a lista dos nomes de todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a elaboração dos Módulos POEMA da Educação.

Ao se clicar na **Biblioteca Electrónica,** vai-se ter acesso a uma lista dos documentos de referência citados nos diferentes módulos. Para abrir um documento, basta fazer um duplo-clique sobre ele.

Acesso a um Módulo de Capacitação POEMA Educação

Após ter clicado num ícone de um dos módulos, e de ter tido acesso a ele, a página inicial do Módulo vai-se abrir, e vai aparecer mais ou menos como na ilustração ao lado (dependendo do Módulo):

Os *módulos* sempre iniciam com uma banda desenhada, e uma lista das "sessões" que contém. Assim, na página inicial dos módulos, pode-se acessar:

- A Introdução ao Módulo
- Os Objectivos
- As Sessões do Módulo

Ao se clicar numa sessão, esta se abre numa nova página. Em cada sessão encontram-se os documentos de apoio à capacitação:

- As sínteses dos conteúdos
- As apresentações do conteúdo resumidas em *PowerPoint*
- Os materiais de apoio ao participante para fazer os exercícios
- As respostas, que podem ser utilizadas pelo facilitador e/ou copiadas para os participantes
- Os documentos de referência, que também podem ser acessados directamente através da Biblioteca
- Em algumas das sessões 1, encontram-se documentos de apoio à apresentação dos participantes
- Nas últimas sessões de cada módulo, encontram-se:
  - formulário de avaliação do módulo
  - formulário do Compromisso de Acção do Participante - CAP
  - formato do relatório que o facilitador deve enviar ao Ministério da Educação (**Manual-do-Facilitador-Relatorio.doc**)

Para voltar a páginas anteriores, clique em "VOLTAR".

Se houver qualquer dificuldade no uso dos materiais electrónicos, por favor comunique-se com ***L_modulos_poema@mec.gov.mz***

Notas

Agradecimentos

Participantes na reunião de arranque do desenvolvimento dos módulos POEMA — Fevereiro de 2009

Alberto Sitoe (DIPLAC-MINED Maputo), Ana Alécia Lyman (InWEnt), Ana Maria Nhampule (ISAP), Arnaldo Duave (ISAP), Elias Sidumo (DPEC Sofala), Felix Cossa (InWEnt), Hélder Monteiro (Pro-Educação GTZ Manica), Helder Santos (Pro-Educação GTZ Sofala), José Chaleca (DPEC Manica), Manuel Gimo (DAF-MINED Maputo), Natalie Schwendy (Pro-Educação GTZ Maputo), Obadias Uamusse (ISAP), Valéria Salles (InWEnt).

Participantes no seminário de capacitação de autores e definição dos conteúdos dos módulos — Maio de 2009

Ana Alécia Lyman (InWEnt), António Matavel (PPFD Sofala), Arnaldo Duave (ISAP), Artimisia Gonzaga (DPEC Inhambane), Chamusso Teixeira (DPEC Inhambane), Claudia Carina (DIPLAC-MEC Maputo), Crescencio Manhiça (ISAP), Domingos Fande Eduardo (PFFD Manica), Elias Sidumo (DPEC Sofala), Francisco Ribeiro (ISAP), Gabriel Lupenga (DPEC Manica), Helder Monteiro (Pro-Educacao GTZ Manica), Jean-Paul Vermeulen (PPFD-MOPH Maputo), Jose Chaleca (DPEC Manica), Mahamudo Amurane (Pro-Educacao GTZ Sofala), Manuel Gimo (DAF-MINED Maputo), Mikael Asen (DAF-MINED Maputo), Moises Naiene (DAF-MINED Maputo), Obadias Uamusse (ISAP), Oliver Schetter (DED-FINDER Inhambane), Paula Mendonça (CIDA Canadá), Pedro Baltazar Biché (ISAP), Regina Langa (DRH-MINED Maputo), Ricardo Costa (DIPLAC-MINED Maputo), Salomão Shone (ISAP), Suale Molocue (DPEC Sofala), Valéria Salles (InWEnt), Zenete França (InWEnt).

Participantes na discussão de meio termo para a revisão dos conteúdos dos módulos — Julho / Agosto de 2009

Ana Maria Nhampule (ISAP), Arnaldo Duave (ISAP), Claudia Lange (InWEnt), Crescêncio Manhiça (ISAP), Felix Cossa (InWEnt), Janete Mondlane Machava (DIPLAC-MINED Maputo), Jeannette Vogelaar (DIPLAC-MINED Maputo), João Assale (SEPEEC-MINED Maputo), Gabriel Lupenga (DPEC Manica), Hélder Monteiro (Pro-Educação GTZ Manica), Hélder Santos (Pró-Educação GTZ Sofala), Manuel Gimo (DAF-MINED Maputo), Manuela Farrão (IFAPA Sofala), Natalie Schwendy (Pró-Educação GTZ Maputo), Obadias Uamusse (ISAP), Oliver Schetter (DED-FINDER Inhambane), Paula Mendonça (CIDA Canadá), Salomão Chone (ISAP), Valéria Salles (InWEnt).

Participantes na testagem dos módulos — Dezembro de 2009

Acácio Dionísio João, Alberto Sitoe, Alsénia das Dores Francisca Jamal, Amade Chinarine Jone, António Filimone, Ana Alécia Lyman, Arone Aminosse Vilanculo, Artur Verniz, Augusto Eduardo Guta, Bernardo Carlos Alberto, Cacilda Fenias Mandlate Mucambe, Carlito Atanásio Bessuta Phiri, Crescêncio Manhiça, Daniel Vasco Cuzaminho, Eliseu de Jesus Pascoal Jambo, Esperança Jacinto Osmane Carimo, Fernando Picardo Júnior, Fernando Silvestre Jaime Pedro, Frederico Guidione Machabe, Fungai Manuel António, Gema Lozano, Hélder Monteiro, Hélder Santos, Isa Maria António Dias, Janete Machava Mondlane, Joana Cleofas Rame Chamboco, João Assale, José Albino Vermos Chimoio, José Dumba, Lázaro Massingue, Leonardo Ricardo Guambe, Manuel Gomes, Mahamudo Amurane, Marcos Caluma, Noé Munguare Mateus, Obadias Uamusse, Olímpio Jaime, Oliver Schetter, Orlando Domingos Ainoque Rabeca, Paula Mendonça, Salomão Chone, Salvador Lai, Sidónio Armando, Tomás Luís Domingos, Valéria Salles, Zenete França.

Apoio na realização dos eventos participativos

Arlindo Mendes dos Reis, Joana Massingue, Manuela Farrão.

O Ministério da Educação

A Educação é um direito fundamental de cada cidadão, um instrumento para a afirmação e integração do indivíduo na vida social e económica e um meio básico para capacitar o país a enfrentar os desafios do desenvolvimento.

Neste contexto, o Ministério da Educação é o organismo do Governo responsável pela implementação das políticas da Educação no país. São estes alguns dos objectivos deste Ministério:

>>
Expandir as oportunidades de acesso a uma educação de qualidade, buscando igualdade de oportunidades para todos, especialmente para os mais vulneráveis e em risco de não frequentar a escola;

>>
Incentivar parceiros e a sociedade civil incluindo as instituições religiosas e privadas a envolverem-se na promoção de programas de expansão do acesso a um ensino de qualidade e para todos;

>>
Oferecer um serviço orientado para os utentes, com uma maior capacidade institucional e técnica nos diferentes níveis de administração educacional.

É, pois, no âmbito da melhoria da capacidade institucional que o MINED tem priorizado a formação e a capacitação dos planificadores e gestores financeiros a todos os níveis, com maior prioridade para os distritos e províncias, tendo em conta a descentralização que está em curso no país.

A série de módulos de Capacitação em POEMA Educação

Os módulos de capacitação em planificação, orçamentação, execução, monitoria e avaliação – POEMA do sector da Educação são materiais de referência nos temas relacionados à gestão descentralizada do sector.

Cada módulo é uma unidade independente, contendo de 6 a 9 sessões de aprendizagem, incluindo todos os materiais necessários à capacitação: textos, apresentações, exercícios e respostas, além de materiais de referência. Os títulos lançados em 2010 são:

Planificação e Orçamentação
Gestão do Património
Recursos Humanos
Monitoria e Avaliação

Dentro de cada um dos módulos, encontra-se o *Manual do Facilitador* e um CD com todos os materiais para as capacitações em formato electrónico.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Av. 24 de Julho, 167 | Telefone 21 480 700 | Maputo, Moçambique
L_modulos_poema@mec.gov.mz

Administração Descentralizada no Sector da Educação

poema

PLANIFICAÇÃO | ORÇAMENTAÇÃO | EXECUÇÃO | MONITORIA | AVALIAÇÃO

República de Moçambique
Ministério da Educação